

ESTRATÉGIA E INDICADORES DE DESEMPENHO: UM ESTUDO EXPLORATÓRIO EM *CALL CENTERS* PRÓPRIOS E TERCEIRIZADOS NO BRASIL¹

Paulo Roberto Gião
Moacir de Miranda Oliveira JR
Arnoldo José de Hoyos Guevara

Resumo

O segmento de *call centers* tem apresentado grande crescimento em todo mundo, impulsionado pela desregulamentação nas telecomunicações e pela necessidade de prestar melhores serviços de atendimento aos clientes. No entanto, uma importante decisão precisa ser tomada pelas empresas: se mantêm *call centers* próprios ou os terceiriza, havendo teorias contra e a favor de cada uma das situações. Baseado em pesquisa realizada junto a 103 empresas de *call center* ou que possuem *call centers* no Brasil, foram identificadas variáveis que poderiam suportar uma ou outra posição, tendo como referencial indicadores de desempenho baseados no crescimento do faturamento nos últimos dois anos e suas perspectivas de contratação de novos atendentes para o ano seguinte, relatados pelos *call centers* entrevistados. É feita uma análise individual de cada variável selecionada estatisticamente, uma avaliação sistêmica e a indicação das variáveis mais relevantes que possibilitem identificar uma estratégia capaz de justificar os indicadores de desempenho observados.

Palavras-chave

Call-Center, Terceirização, Indicadores de Desempenho

Abstract

The call centers segment has increased significantly all over the world, due to the telecommunications deregulation and were induced by the firms need of providing better services to clients. In this sense, firms have to make a relevant decision regarding to its outsourcing or no. Nevertheless, there are different theories in favor or against each alternative. This study based upon a research applied to 103 call centers firms or responsible for call centers in Brazil, has identified some variable able to support that decision process. These variables are expressed on performance indicators referred to revenue evolution in the last two years and the possibilities of hiring news employees for the next year. Each variable identified and statically selected is analyzed on a systemic evaluation in order to determine the most

¹ Artigo originalmente apresentado no Encontro de Marketing da ANPAD, 2006, Rio de Janeiro – EMA 2006

relevant to identifying the strategy able to justify the performance
indicators behavior.

Keywords

Call-center, Outsourcing, Performance Indicators

ESTRATÉGIA E INDICADORES DE DESEMPENHO: UM ESTUDO EXPLORATÓRIO EM *CALL CENTERS* PRÓPRIOS E TERCEIRIZADOS NO BRASIL

Paulo Roberto Gião
Moacir de Miranda Oliveira JR
Arnoldo José de Hoyos Guevara

Introdução

O segmento de *Call Center* (CC) tem apresentado significativo crescimento em todo mundo. Impulsionada pela privatização no setor de telecomunicações e, pela necessidade de maior atenção a seus consumidores, empresas têm investido fortemente em centros de atendimentos, tornando este setor bastante atrativo.

Em países como os Estados Unidos, estima-se que 3% da população economicamente ativa esteja empregada neste setor em um total de 50.000 *Call Centers* (Batt *et al.*, 2005). No Brasil não poderia ser diferente. Estimativas da Associação Brasileira de *Telemarketing* (ABT) indicam que 550.000 pessoas estejam trabalhando no setor. Os resultados desta pesquisa realizada no Brasil indicam, por dados indiretos, que há entre 1.000 e 1.100 *call centers* no Brasil, empregando entre 400 e 450 mil pessoas.

O *call center* representa parte importante de qualquer organização que necessite interagir com grande quantidade de clientes na busca de uma estratégia competitiva que possa sustentar seus negócios. O crescimento do setor possibilitou também o surgimento de grandes empresas especializadas em CC como alternativas à manutenção de CC próprios.

As informações mostradas neste artigo são baseadas em pesquisa realizada no Brasil junto a 103 organizações que possuem CCs e, esta pesquisa é parte de um projeto mundial denominado *The Global Call Center Industry Project* que está sendo realizado concomitantemente em 20 países.

Com isso, uma importante decisão estratégica precisa ser tomada pelas organizações: se mantêm o CC dentro de sua estrutura organizacional ou se terceiriza esse setor a uma empresa especializada em CC. Certamente essa não é uma decisão fácil de ser tomada e este artigo pretende apresentar algumas considerações favoráveis e desfavoráveis a cada uma das

possibilidades, dependendo da definição estratégica feita. A avaliação do desempenho da empresa será representada por dois indicadores de áreas específicas, mas com capilaridade por todas as demais áreas da empresa. Esses indicadores representam o desempenho passado de seu faturamento nos últimos dois anos (áreas de vendas e marketing) e suas perspectivas de contratação para o futuro (áreas de planejamento e RH).

Fundamentação Teórica

Estratégia

A opção estratégica definida pela organização pode sinalizar a qualidade do serviço necessária para satisfazer seus clientes em um ambiente cada vez mais competitivo e que a interação com os mesmos não se encerra na venda, mas continua a cada momento em que necessitem de maiores informações e presteza com relação ao produto ou serviço prestado.

A definição de uma estratégia mostra o que a organização deseja fazer, onde deseja chegar e seu posicionamento nos mercados em que atua. Como exemplos de fontes de opções estratégicas podem ser citados Porter (1986), Prahalad e Hamel (1995), Hax e Wilde II (2001) e Kim e Mauborgne (2004). Também o marketing de relacionamento é uma opção estratégica que nos dizeres de Bateson (1995) foi o termo de marketing dos anos 90.

As estratégias genéricas foram apresentadas por Porter (1986) como uma forma de equacionar e enfrentar as forças competitivas oriundas de uma outra contribuição sua que é o modelo de análise estrutural da indústria. Três abordagens podem ser seguidas pelas organizações, que segundo o autor são potencialmente bem-sucedidas para superar outras empresas atuando na mesma indústria: liderança em custo, diferenciação e enfoque. Ainda Porter (1986, p.125) analisando o poder de barganha dos compradores e a seleção que pode ser feita pelas organizações sobre seus consumidores, diz que aumentar o valor agregado a clientes é uma forma de tornar um produto diferenciado aos olhos do consumidor. Entre as táticas citadas estão o fornecimento de serviços responsivos aos clientes e também assistência técnica.

Com a necessidade de atendimento e, às vezes, de relacionamento com os consumidores, as áreas de atendimento podem estar presentes para atender qualquer uma das três estratégias abordadas por Porter. O que pode se sobressair é a qualidade dispensada a

cada um dos segmentos. Através de uma segmentação da base, por exemplo, os clientes podem ser classificados de forma similar, entre os de baixo valor adicionado até os *VIPs*. Com isso, o tratamento dispensado a cada cliente é diferente dependendo de sua contribuição à receita da empresa. Conseqüentemente, o tratamento dispensado pelos atendentes de um CC será diferenciado segundo o tipo de cliente com o qual esteja interagindo.

Prahalad e Hamel (1990) desenvolveram o conceito de competências essenciais (*core competencies*) em 1990, as quais caracterizam como estratégicas, únicas e distintivas, por isso, difíceis de serem imitadas pelos concorrentes. Entre elas poderiam estar os valores da organização, sinergia entre as competências individuais dos membros de uma organização, processo sistemático de aprendizagem e inovação.

As competências essenciais segundo os autores são aquelas que realmente oferecem benefícios para os clientes, são difíceis de serem imitadas e possibilitam acesso a diferentes mercados. Uma vez identificadas, torna-se mais fácil a terceirização de atividades que não estão contribuindo efetivamente para a competitividade e os resultados da organização.

De conhecimento de suas competências essenciais, procurando mantê-las e mesmo potencializá-las, a organização elaboraria suas estratégias não olhando basicamente para o ambiente externo da empresa, mas principalmente como aproveitar suas capacitações para enfrentamento dos competidores no mercado. É uma forma de pensar complementar ao desenvolvido por Porter e é importante que as duas sejam consideradas em um processo estratégico, pois teria maior probabilidade de evitar uma miopia estratégica.

Dentro desse conceito, as organizações devem decidir se a área de atendimento a clientes é uma competência essencial ou não. Em sendo, é natural que fique sobre o controle da própria empresa. Se não, nada impediria que fosse terceirizado. Por outro lado, o aparecimento de empresas especialistas em CC, que tem no atendimento a clientes, não apenas uma competência essencial, mas seu próprio negócio, mostram ser esse setor atrativo e que bons negócios podem ser realizados.

Um modelo alternativo ao de Porter foi proposto por Hax e Wilde II (2001) denominado modelo Delta que apresenta como principal contribuição o Triângulo que visa apresentar um novo entendimento para novas posições estratégicas. O Triângulo é uma visualização de como uma empresa pode definir seu posicionamento estratégico. Nos três vértices estão posicionadas distintas opções estratégicas e os lados do triângulo representam um contínuo

entre as três opções mostrando que uma empresa pode estar nos vértices ou então nos contínuos, caminhando para um ou outro vértice em seu posicionamento estratégico. O vértice de melhor produto representaria os posicionamentos de baixo custo e diferenciação de Porter, onde os produtos são massificados ou agregam valor apenas para alguns segmentos de consumidores. O vértice de sistema fechado ou lacrado (*lock-in*) apresenta uma perspectiva bastante ampla e pode ser visualizado como uma cadeia de valores da empresa e não de seus produtos, envolvendo a empresa, seus fornecedores, seus consumidores e os complementadores. Os complementadores seriam empresas mais próximas, associadas e interdependentes da empresa em análise. Finalmente o terceiro vértice soluções completas para consumidores. Representa soluções customizadas em sentido contrario ao do vértice de melhor produto com suas soluções massificadas ou por segmento. Ao invés de padronização, a empresa procura entender e se relacionar em profundidade com os consumidores, desenvolver proposições de valor e se amarrar aos mesmos. No entanto, a definição de solução completa pode variar segundo cada consumidor. Em algumas situações pode envolver serviços de pós-vendas, um serviço de atendimento especializado ou *premium* ou mesmo criar uma dependência entre empresas e seus clientes.

A mesma observação feita para as estratégias genéricas de Porter cabe aqui. Independente do posicionamento estratégico adotado, segundo o modelo Delta, a empresa pode disponibilizar um centro de atendimento. É claro que pode haver diferenças entre um atendimento para segmentos massificados e um para o vértice de soluções completas para clientes. Para este, um atendimento mais especializado e mais dedicado pode ser implementado para retenção dos clientes mais rentáveis.

A estratégia do oceano azul defendida por Kim e Mauborgne (2004) define que não se deve lutar no sangrento ambiente competitivo (oceano vermelho) visualizado por Porter, mas sim identificar um nicho ainda inexplorado por concorrentes e aí poder construir seu diferencial competitivo.

Tal abordagem estratégica ainda merece estudos, mas pode significar uma abordagem mais completa e complexa que a de Porter, por exemplo, podendo englobar também produtos substitutos ou outra das forças identificadas por este autor, mas também poderia ser definida como um subconjunto do que Porter propôs, simplesmente com a identificação de nichos inter-relacionando as estratégias genéricas. A valorização do relacionamento com os clientes

pode ser um nicho importante para muito consumidores, independente da estratégia genérica adotada, tornando o CC um ponto essencial na cadeia de relacionamento e utilizando os conceitos do marketing de relacionamento.

Marketing de relacionamento

O marketing de relacionamento apresenta especificidades distintas do marketing baseado no *mix* de marketing (Grönroos, 2001) sendo que pode ser definido como estabelecer, desenvolver e comercializar relacionamentos de longo prazo com consumidores para que os objetivos de ambas as partes sejam alcançados.

Essa definição feita por Grönroos é importante, pois mostra uma considerável evolução na definição de marketing. Em 1985, segundo a abordagem do mix de marketing, a Associação Americana de Marketing (AMA) o marketing foi definido como "o processo de planejar e executar a concepção, determinação de preço, promoção e distribuição de idéias, bens e serviços para gerar trocas e satisfazer objetivos individuais e organizacionais." Atualmente a mesma Ama (2005) define marketing como uma função organizacional e um conjunto de processos para criação, comunicação e entrega de valor a consumidores e gerenciar os relacionamentos com os consumidores de forma a beneficiar a organização e seus *stakeholders*. A diferença entre as duas definições em um período de 20 anos é bastante sensível. Na primeira, a ênfase parece estar no desenvolver, vender e entregar os produtos. Já na segunda, o consumidor parece ter adquirido maior importância, surgindo as expressões "comunicação e relacionamento".

Também a importância de um relacionamento não apenas para uma venda, mas para a construção de um relacionamento duradouro inclusive com os atuais clientes é ressaltada por Bateson (1995). Ao definir marketing de relacionamento como sendo a união do serviço ao consumidor, qualidade e marketing, mostra a necessidade de continuidade de um serviço de qualidade também no pós-venda, em especial no atendimento aos clientes. Kotler (1995) também é enfático a respeito ao dizer que é necessário construir relacionamentos de longo prazo com clientes, distribuidores, comerciantes e fornecedores e que idéia central agora deve ser: construir bons relacionamentos gerará transações lucrativas.

Mckenna (1992) mostra as principais contribuições do marketing de relacionamento:

O marketing de relações é essencial ao desenvolvimento de liderança, fidelidade do consumidor e rápida aceitação de novos produtos e serviços no mercado. A criação de relações sólidas e duradouras é uma tarefa árdua, de difícil manutenção. Mas acredito que, em um mundo em que o cliente tem tantas opções, mesmo em segmentos limitados, uma relação pessoal é a única forma de manter a fidelidade do cliente.

Isso mostra que as organizações não devem se preocupar apenas com a venda de um produto ou serviço, mas que mais e contínuo valor deve ser entregue para que os consumidores fiquem satisfeitos com suas aquisições e possam manter transações rentáveis com as empresas. Isso também precisa se aplicar ao pós-venda e ao atendimento aos clientes. O mau atendimento realizado após uma venda ou quando solicitado por um consumidor, pode interromper as transações entre o consumidor e a empresa e significa a perda do cliente para um concorrente.

Dentro deste contexto, é importante o conhecimento de duas definições dada pela Abt (2005: p. 108 e p. 117) para *call center* (CC) e central de relacionamento:

Call center / contact center / telemarketing (CC) são designações para as centrais de atendimento destinadas ao contato com consumidores ou prospects, de forma ativa (ligação feita pela empresa para o cliente) ou receptiva (do cliente à empresa), usando telefone ou outros canais de comunicação. O termo mais abrangente é contact center, que inclui o contato por e-mail, fax, chat e VoIP, por exemplo.

Central de relacionamento (CR) é a parte da empresa (no caso de CR própria) ou organização especializada (no caso de CR terceirizada) que realiza os serviços de call center, contact center, help desk, SAC (serviço de atendimento ao consumidor) e/ou telemarketing. Suas atividades abrangem, dentre outros serviços, vendas, consultas, cobrança, pesquisas, sorteios, campanhas de arrecadação, transações financeiras, retenção, suporte técnico, agendamento, marketing de relacionamento, ouvidoria, avaliação da percepção do consumidor sobre produtos e serviços, para consumidores.

Uma organização, que necessite de serviços de CC, precisa identificar o que deseja de seu CC. Que tipo de serviço irá disponibilizar a seus consumidores e mesmo que importância terá esse atendimento em sua estratégia de negócios. A questão primordial é definir se o CC será dentro de sua própria estrutura ou se irá entregar sua operação a um terceiro. Dependendo do porte da organização e do mercado em que atue, o tamanho e as facilidades envolvidas podem demandar um razoável investimento e a manutenção de uma grande equipe de

atendentes e supervisores em seus quadros funcionais, o que onera suas despesas e certamente terá impacto em seus resultados.

Por outro lado, ao terceirizar a operação de um CC, despesas continuarão existindo, agora no pagamento da empresa contratada, mas o investimento e a manutenção do CC serão de responsabilidade do terceiro e, através de índices de desempenho, procurará manter certo nível de qualidade no atendimento a seus clientes.

Deve também ser ressaltado que, no Brasil, como também em outros países, com o Código de Defesa do Consumidor de 1990, os consumidores adquiriram direitos importantes nos processos de compra de produtos e serviços. Eles têm, por lei, direito a informação adequada e clara sobre produtos e serviços adquiridos, proteção contra publicidade enganosa e abusiva, a eficaz prestação de serviços públicos em geral, entre outros, que acabam por exigir das organizações a prestação de serviços de CC.

Analisando as opções estratégicas, verifica-se que pela visão de Porter, a organização utilizando qualquer uma das estratégias genéricas necessitará de um sistema de atendimento a clientes. É claro, diferentes níveis de qualidade poderão ser implementados nesse sistema para atender tanto a massa de clientes como para clientes diferenciados, no entanto, as estratégias genéricas não indicam se seria melhor mantê-lo como extensão da empresa ou terceirizá-lo.

As competências essenciais já possibilitam uma interpretação mais indicativa. Não há dúvidas que o contato com o cliente é importante, mas se esse relacionamento não for considerado como uma das competências essenciais da organização, o mesmo poderá ser entregue a empresas que possuem essa característica. Ao repassar sua operação de CC a um terceiro, especialista no assunto, estaria em condições de se dedicar mais a seu negócio e, através de parâmetros de qualidade, garantir que a empresa especializada em CC desenvolva o relacionamento com seus clientes.

Certamente haverá os favoráveis à manutenção do relacionamento com os clientes e os que defendam que, por não se tratar de parte essencial do negócio, o mesmo possa ser repassado a empresas especializadas. Por trás dessa tendência está o foco da companhia. Aquelas atividades estratégicas, que fornecem um diferencial competitivo, continuam na estrutura da empresa, enquanto outras, menos nobres, seriam terceirizadas mesmo envolvendo setores da produção de bens e serviços e no caso deste trabalho, o atendimento a clientes.

O modelo Delta, com seus vértices estratégicos, acaba se equiparando no mesmo caso das estratégias genéricas de Porter. O atendimento a clientes é necessário independentemente do posicionamento adotado pela empresa. Mesmo em um sistema fechado, com uma empresa sendo monopolista no mercado, a mesma necessitará atender a seus consumidores, com melhor ou pior qualidade, mas precisará fazê-lo. O vértice de soluções totais aos clientes parece se identificar também com a estratégia de diferenciação ou de enfoque com um atendimento de melhor qualidade para seus consumidores.

O marketing de relacionamento ressalta a importância de maior dedicação das organizações no relacionamento com seus consumidores, mas não sinaliza a manutenção de serviço de atendimento a clientes próprio ou não.

Mas a questão que ainda permanece é como adotar uma dessas opções estratégicas, prestar um serviço de qualidade aos consumidores e ter um bom desempenho financeiro para as organizações. Deixar de ser um centro de custo, mas tornar-se um centro de lucratividade, quer pela venda do serviço de CC a terceiros, quer pela mensuração da retenção, da satisfação e da fidelização desses clientes.

Breve histórico sobre *call centers*

Uma definição formal de *Call Center* (CC) não existia até os anos 80 (Hawkins et al., 2001). No entanto, os consumidores já tinham alguma forma de comunicação com as empresas, por meio de um telefone ou mesmo de correspondências. De forma a atender às informações dos clientes, os atendentes tinham algum acesso a informações, normalmente de forma manual, sobre os produtos e serviços e também sobre os clientes, mas de forma ainda incipiente. Nos anos 60 e 70 com o advento do computador, as empresas conseguiram melhorar suas formas de atendimento aos consumidores quase sempre ainda através do telefone. A definição de CC tem mostrado evolução com o decorrer do tempo. Na realidade, observa-se que ela vem incorporando novas formas de comunicação e também se integrando a sistemas mais complexos. Também, dependendo da fonte, uma forma mais simples ou complexa de definição pode ser encontrada, conforme é visto nesta breve bibliografia.

Fica claro que novos conceitos vão sendo agregados ao conceito inicial de um centro para recepção e estabelecimento de chamadas com consumidores. A definição apresentada em *Call Center Guide* (2005) mostra bem isso ao dizer que um Centro de Contato com

Consumidores (CCC) (antigamente referido como *Call Center*) é uma unidade que permite o contato com consumidores e dos consumidores para a organização de uma forma efetiva e eficaz. No começo, os CCC eram projetados para processar chamadas telefônicas e atualmente processam todo tipo de mídia, não somente chamadas telefônicas.

Além das referências diretas a CC, alguns conceitos mais recentemente vêm substituindo a denominação de CC como, por exemplo, o *Contact ou Care Center*. Zenone (2001) mostra essa transição ao dizer que “um *call* ou *contact* ou ainda um *care-center* é formado por um grupo de profissionais atendentes, supervisão e por vezes coordenação, gerência e até diretoria, dependendo de sua força na empresa”. Também em *Call Center Solutions* (2005), “*call center* é definido como facilidade que atende e realiza chamadas telefônicas. *Call center*, também chamado *contact center* ou *customer care centers*, usa software sofisticados para prover uma grande variedade de serviços.”

Com o decorrer do tempo, algumas facilidades, associadas à tecnologia, foram incorporadas e os CCs tornaram-se mais eficientes, pelo menos tecnologicamente falando (Hawkins et al., 2001). Entre essas facilidades, a primeira parece ter sido a possibilidade de distribuição automática de chamadas (ACD) que permitia o encaminhamento de chamadas ao serviço específico desejado pelo cliente através de uma interação em que se solicita que os mesmos naveguem por menus pré-definidos, normalmente através de opções via teclado, e não mais sejam encaminhados a um conjunto uniforme de atendentes para posterior(es) transferência(s).

O CC tem sido uma importante parte do marketing em todos os setores, mas foi a convergência entre telecomunicações e computação que fez com que os CCs se tornassem mais poderosos e valiosos (Strouse, 1999). A integração computador-telefone (CTI) permitiu que outras facilidades fossem associadas a ACD como a distribuição geográfica de chamadas permitindo um atendimento mais próximo ao consumidor, estatísticas sobre o tempo de retenção das chamadas de atendimento, a taxa de desistências de chamadas ao CC, entre outras, permitiram um melhor dimensionamento dos CCs e conseqüentemente a prestação de um serviço de melhor qualidade aos consumidores.

Atualmente outras facilidades foram agregadas ao CC em função da evolução da tecnologia e integração de sistemas. A possibilidade de interação com usuários através de outras fontes, em especial da *Internet*, criou uma comodidade para os usuários e uma maior

complexidade dos sistemas de TI em suporte ao CCs. *E-mail, fax*, conversores de voz em texto e mesmo a utilização de VoIP (*voice over IP*) exigiram maior inteligência dos terminais e maior capacitação dos operadores. De fato, Holtgrewe (2005) detectou isso em sua pesquisa. E-mail e fax são utilizados em 89% e 86% dos CCs, respectivamente, representando os maiores complementos às chamadas telefônicas. Ainda da referida pesquisa, 30% utilizam comunicação via *web*, 16% utilizam VoIP e o reconhecimento de voz é a tecnologia menos utilizada com 8%. Também Graelm (2004) diz que as empresas têm demonstrado maior preocupação em utilizar os *sites* das empresas para oferecer suporte pós-vendas e obter *feedback* dos clientes.

Além disso, em especial para os serviços das operadoras de telecomunicações (Strouse, 1999), quando uma chamada é feita, o número do telefone que chama aparece para a atendente que, de antemão, tem as informações dos clientes mostradas em sua tela de computador, facilitando e muito a solução dos problemas ou o correto provimento das informações solicitadas. Quando associado a um cartão de crédito, por exemplo, ao digitar o código do mesmo, as informações do cliente são disponibilizadas, permitindo também um atendimento personalizado. Isso é feito através da função ACD.

Em um exemplo hipotético, ao acessar um dos atendentes, os mesmos podem ter acesso a muitas informações do cliente através da base de dados do CRM (gerenciamento de relações com consumidores). Informações sobre os serviços já contratados, pagamento de contas, faixa de consumo, histórico das interações realizadas anteriormente, entre outros são exibidas ao atendente que pode, até mesmo, oferecer outros produtos segundo o perfil trabalhado pelo CRM.

Tudo isso permite que o CC seja visto como importante componente no tratamento dos clientes, representando uma fonte contínua de informações oriundas dos consumidores e também como importantes instrumento para um tratamento diferenciado de consumidores e com potencial para vendas.

Indicadores de desempenho

É conveniente definir o que se entende por desempenho neste artigo. Cada área dentro de organização possui seus indicadores de desempenho, operações, marketing, vendas, recursos humanos, etc, precisam saber o impacto e o peso de suas decisões nos resultados

finais da empresa. Isso porque apesar de estarem dentro do mesmo *corpus* de interesse, Administração, as áreas podem ter diferentes visões. Assim como foi feita uma breve visão sobre estratégia, marketing de relacionamento e CC, também se faz necessária uma pequena visão da administração financeira sobre os objetivos da empresa e de seus gestores.

Com isso em mente, autores da área financeira como Ross *et al.* (1995, p. 25) dizem que “a maximização da riqueza dos acionistas tende a ser o seu principal objetivo [da empresa]”. Depois (p.36) dizem que “a riqueza da empresa não se confunde necessariamente com a do acionista. Tende a levar a crescimento maior com a destinação de fundos para este fim [...]. Crescimento e tamanho maior não levam necessariamente ao aumento da riqueza do acionista.”

Já Brigham *et al.* (2001, p.45) enfatizam que “o principal objetivo dos gestores deve ser a maximização da riqueza do acionista, e isso significa maximizar o preço das ações da empresa. Atos que maximizam o preço das ações também aumentam o bem-estar social.” Estes autores são bastante enfáticos na defesa da maximização da riqueza dos acionistas mas deixam uma brecha, talvez por uma questão de consciência de responsabilidade social, para o bem-estar social interno e externo à organização.

Mas isso já dá uma visão de como muitas organizações podem operar e se as estratégias apresentadas ou o marketing de relacionamento terão relevância ou não nas principais decisões para se atingir às metas desejadas ou se serão carregadas pelos administradores financeiros.

Outro fator que parece consenso na administração financeira é investir em novos projetos que tenham o valor presente líquido (VPL) positivo e até abandonar ou terceirizar projetos cujo VPL seja negativo, e neste aspecto, o CC corre sério risco por estar normalmente associado a um centro de custo e não de receitas.

Em outras palavras, unindo este princípio com as competências essenciais de Prahalad e Hamel e o marketing de relacionamento, o CC seria considerado uma competência essencial mesmo que não apresentasse resultados positivos tangíveis? Sem dúvida deve ser uma discussão interna às empresas bastante interessante entre financistas e *marketeiros*...

Metodologia utilizada

Os resultados obtidos nesta pesquisa fazem parte de pesquisa que vem sendo realizada em 20 países dentro do *The Global Call Center Industry Project* que tem como principal objetivo mapear a indústria de *call center* em 20 países. A pesquisa envolve uma grande quantidade de aspectos relativos a *call center*, desde estratégia e tecnologia a práticas de recursos humanos e desempenho em todos os tipos de setores econômicos como telecomunicações, serviços financeiros e varejo e considerando aspectos de terceirização (*outsourcing*) de *call centers* para discussões de marketing de relacionamento.

Um mesmo questionário básico foi ou está sendo aplicado em todos os países, adaptado, onde possível, mas sem alterar os objetivos gerais do projeto, foi aplicado no Brasil. Empresas de *call center* foram convidadas para responder sobre suas práticas internas, ganhos salariais, procedimentos de treinamento, estrutura, estratégia, abrangência entre outros.

No Brasil, uma lista de membros da principal associação de *call centers* do país foi obtida e refinada, identificando-se apenas as organizações que eram ou possuíam CCs em suas estruturas. Finalmente, em um total de 200 contatos realizados, 103 organizações se predispuseram a responder o questionário, gerando um total de 114 questionários preenchidos. Em alguns casos, as empresas responderam para vários de seus *sites* disponíveis e não como um todo, o que mostra a diferença entre o número de empresas e questionários.

O período de coleta de dados foi de seis meses, de Maio a Outubro de 2005 e a pesquisa fora realizada através de entrevistas pessoais, telefônicas ou e-mail. A ocupação dos respondentes também foi levada em consideração e, no mínimo, o questionário foi respondido por um gerente de recursos humanos quando não por diretores, CEOs ou presidentes, dando maior credibilidade às informações fornecidas.

As 87 questões e respostas constantes do questionário podem então ser trabalhadas na identificação das variáveis independentes e dependentes que nos permitirão responder às questões propostas. Apesar para facilitar a escrita e a compreensão deste artigo, os termos operadores e atendentes serão utilizados indistintamente para evitar a replicação desnecessária de palavras, assim como *call center* é abreviado por CC.

Das citadas 87 questões, foram selecionadas inicialmente 12 questões que pudessem identificar uma diferenciação entre o *modus operandi* dos *call centers* próprios e terceirizados nas questões relacionadas diretamente ao desempenho dos CCs. Esses indicadores envolveram as áreas de treinamento, índice de demissões, índice de promoções, tempo na

organização, ganho anual dos operadores / atendentes, chamadas realizadas ou atendidas por dia e dois itens referentes à tecnologia. O primeiro representado pela utilização de ferramentas CRM e o segundo a utilização de voz sobre IP (VoIP), ambos poderiam representar ganhos operacionais e conseqüente melhoria nos resultados (*bottom line*) das organizações.

Esses indicadores foram escolhidos por apresentarem, de forma direta ou indireta, algum relacionamento com as estratégias citadas. Por exemplo, o treinamento é importante a todas às estratégias, mas pode ser bastante diferente em um posicionamento de liderança em custo de Porter ou para o marketing de relacionamento. Um maior tempo na organização pode ser interessante no oferecimento de soluções completas de Hax, para uma confirmação de uma competência essencial de Prahalad ou mesmo para o marketing de relacionamento. A tecnologia pode permear todas as estratégias, mas o CRM é essencial em especial à diferenciação de Porter e em uma relacionamento mais próximo com os clientes, e a VoIP na redução do custo operacional de todas mas em especial atendendo a liderança em custos de Porter e Hax em seus vértices de baixos custo e *lock-in*. Finalmente a estratégia de Kim poderia se aplicar, selecionando os itens que considerada mais relevantes aos clientes e construir um novo nicho mesclando algumas das variáveis.

O treinamento está sendo dividido entre o treinamento inicial oferecido aos atendentes e o tempo que as organizações consideram que o atendente já domina todas as funcionalidades de seus sistemas, compreende os processos e pode bem atender aos consumidores. O índice de demissões é composto pelos empregados que pediram demissão e também pelos que foram demitidos, independente da razão. O mesmo ocorre com índice de promoções que considera as promoções que ocorrem dentro da própria organização ou para outras empresas da organização. O tempo de permanência na empresa é medido por duas questões que se referem a empregados com menos de um ano no emprego e por um outro questionamento sobre empregados que estão na empresa há mais de cinco anos. A quantidade de chamadas recebidas ou realizadas é utilizada com intenção de identificar uma melhor produtividade ou não entre os tipos de *call centers*.

O desempenho dos CCs foi questionado sobre o comportamento das vendas nos últimos dois anos e suas perspectivas em contratação de novos atendentes para o ano seguinte. Naturalmente o conceito do comportamento das vendas necessita de algumas reflexões dada a enormidade de setores econômicos pesquisados e das funcionalidades que os CCs podem

exercer. Suas atividades abrangem solicitação de serviços, *telemarketing*, cobrança, reclamações, entre outras, e que refletem diretamente o negócio *call center* ou o negócio ao qual o *call center* atende.

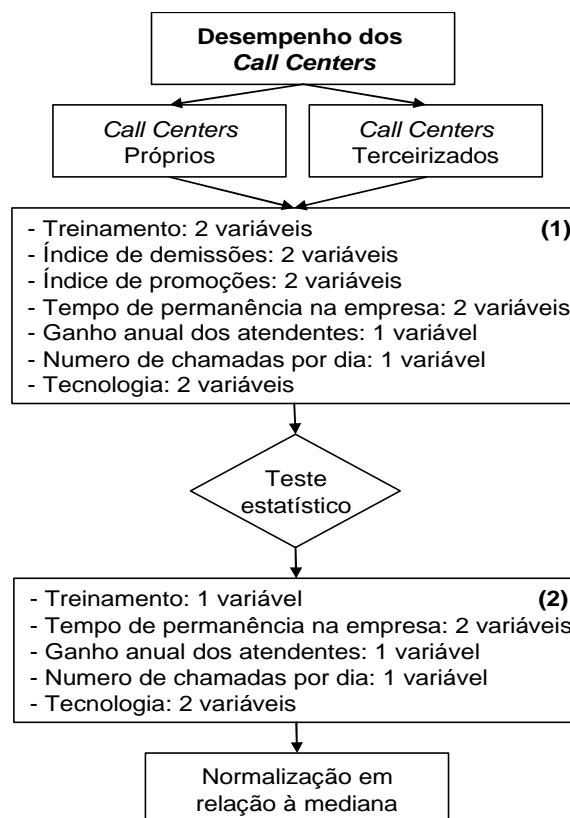


Figura 1 – Visualização da análise apresentada neste artigo

Desta forma, a análise do desempenho dos CCs (Figura 1) em que as variáveis consideradas inicialmente (1) se interagem na tentativa de se explicar um melhor desempenho financeiro ou operacional.

Posteriormente, após teste estatístico realizado, algumas variáveis da amostra não mostraram significância estatística necessária e foram retiradas restando 7 variáveis mostradas em (2).

Além disso, uma posterior normalização foi feita em todos os itens em relação à mediana geral dos CCs obtida na amostra desta pesquisa. Com isso, é possível verificar visualmente e sistemicamente os pontos fortes e fracos de cada um dos tipos de CC.

A pesquisa apresenta preciosas informações sobre a indústria de CC no Brasil, representando metaforicamente não uma fotografia, mas uma tomografia dessa indústria, mas ainda assim apresenta algumas limitações. A primeira seria uma pesquisa junto aos atendentes para colher suas impressões sobre os procedimentos táticos e estratégicos e seus efeitos sobre o desempenho global do CC e da organização. A segunda é ouvir os consumidores sobre a qualidade dos serviços prestados e se, dependendo desta, se os consumidores deixam ou não de comprar produtos ou serviços devido a um mal ou bom atendimento dos CCs. No entanto, indiretamente, essas limitações podem estar minimizadas respectivamente pelos índices de demissão e promoção e no segundo caso, as vendas e conseqüentemente a intenção de novas contratações indicam que os consumidores podem estar satisfeitos e que os negócios vão bem.

Análises

Inicialmente são apresentados os indicadores de desempenho observados na amostra e posteriormente as variáveis selecionadas que poderiam ser a causa dos mesmos, associado a alguma estratégia específica.

Indicadores de desempenho

Os resultados da pesquisa mostram algumas tendências que merecem atenção. A tabela 1 mostra os dados obtidos segundo a metodologia e os cruzamentos realizados. Inicialmente, a penúltima linha da Tabela 1 mostra um crescimento da indústria de CC acima da média em se comparando com o crescimento da economia do país. Enquanto nos dois últimos anos (2003-2004) o crescimento da indústria foi de 37,1% enquanto, no mesmo período, o PIB nacional cresceu 7,7% (IBGE, 2005). Isso corrobora as informações mostradas na fundamentação teórica e a pujança deste setor também no Brasil.

A análise do crescimento entre os CCs próprios e terceirizados, observada na amostra, mostra um crescimento significativamente maior dos terceirizados (51,6%) em relação aos próprios (20,9%). Com relação ao futuro, nas perspectivas para o ano seguinte, novamente os percentuais obtidos para os CCs terceirizados são superiores aos obtidos para os próprios.

Com isso, os CCs terceirizados tiveram um melhor desempenho nos anos passados e acreditam que continuarão tendo um desempenho superior à média através da contratação de novos atendentes.

Tabela 1 – Resultados de desempenho, variáveis analisadas e *p-value*

| Tipo de Call Center | Indicadores de Desempenho | | Treinamento | Permanência | | Tecnologia | | | |
|---------------------|--------------------------------|----------------------------------|-------------------------------|------------------------|-------------------------|-------------------|------------------|---------|----------|
| | Crescimento últimos 2 anos (%) | Contratar para o próximo ano (%) | Treinamento inicial (semanas) | Atendentes com < 1 ano | Atendentes com > 5 anos | Ganho anual (R\$) | Chamadas por dia | CRM (%) | VoIP (%) |
| Terceirizado Média | 51,6 | 85,0 | 20,7 | 50,5 | 12,8 | 7.525 | 79,2 | 70,0 | 35,0 |
| Próprio Média | 20,9 | 48,0 | 32,3 | 37,6 | 31,2 | 12.888 | 68,9 | 46,0 | 15,0 |
| Global Média | 37,1 | 68,0 | 26,2 | 44,5 | 23,6 | 10.065 | 74,3 | 59,0 | 25,0 |
| P-value | 0,004 | 0,003 | 0,053 | 0,018 | 0,004 | 0,001 | 0,090 | 0,002 | 0,025 |

Treinamento

Com relação ao treinamento, verifica-se que os CCs próprios dispensam maior tempo no treinamento inicial de seus operadores de forma bastante significativa em relação aos terceirizados. Isso poderia significar a tentativa de ter, desde o início do trabalho, operadores em melhores condições de realizar suas funções por parte dos CCs próprios mas poderia também ter uma outra explicação: que os terceirizados teriam formas de treinamento mais eficientes que os próprios e conseqüentemente despenderiam menor tempo de treinamento para introduzi-los na linha de frente. Portanto, um maior aprofundamento precisa ser realizado neste critério para identificar uma contribuição positiva ou negativa no desempenho das organizações. Também pode mostrar uma atenção dos CCs próprios na qualidade do atendimento que dão aos seus já clientes, procurando uma maior fidelização.

Permanência na empresa

A permanência na empresa pode ser positiva ou negativa. Positiva se puder ser contabilizada como um acúmulo constante de conhecimento, criatividade e motivação. Negativo se representar certa acomodação ou uma rotatividade muito de grande de empregados devido ao não atendimento a metas e objetivos. No caso dos CCs, os terceirizados apresentam uma rotatividade bastante grande de atendentes com menos e um ano, com uma média de 50,5% (contra 37,5% dos próprios); e os dois são altos em relação ao ativos (59,3% e 48,8%, respectivamente) provavelmente por envolver vendas a potenciais

compradores e ter uma métrica de objetivos e metas bastante clara . Isso significaria que toda a população de atendentes seria trocada a cada dois anos! Como era de esperar no caso de atendentes com mais de 5 anos de empresa, os CCs próprios apresentam também melhores índices, com uma média de 31,2% contra 12,8% dos terceirizados.

Ganho anual dos atendentes

O ganho anual nos CCs terceirizados é bastante inferior aos CCs próprios (7.525 contra 12.888 reais); e é interessante observar que só no caso dos próprios os receptivos tem muito maiores ganhos que os ativos (3,3% contra 41%) provavelmente pelos próprios se preocuparem mais com a qualidade no atendimento e na fidelização de clientes atuais do que com novas vendas. A economia nos terceirizados pode ser vista como ruim para os empregados, mas não deixa de ser interessante para os resultados financeiros das organizações. Talvez este menor ganho seja também razão para um maior índice de demissões dos atendentes. Como o percentual de gastos com atendentes é bastante significativo nos gastos dos CCs e das empresas, grande parte do melhor desempenho observado nos CCs terceirizados.

Quantidade de chamadas por dia

Com relação ao desempenho pessoal de cada atendente que pode ter como um dos parâmetros a quantidade de chamadas recebidas ou realizadas os terceirizados apresentam vantagem sobre os próprios, 79,2% contra 68,9% respectivamente.

Tecnologia

No aspecto tecnologia, foram utilizados dois parâmetros: utilização de CRM e de VoIP. Em ambos os casos, os CCs terceirizados apresentam melhores índices de utilização da tecnologia (70% contra 46% e 35% contra 15%, respectivamente). A ferramenta de CRM é extremamente útil nas interações com os consumidores, pois pode mostrar todo o histórico de interações e serviços com cada consumidor além de poder, através de indicadores de alerta, aproveitar uma determinada interação para não apenas solucionar um problema, mas também para oferecer determinado produto ou serviço.

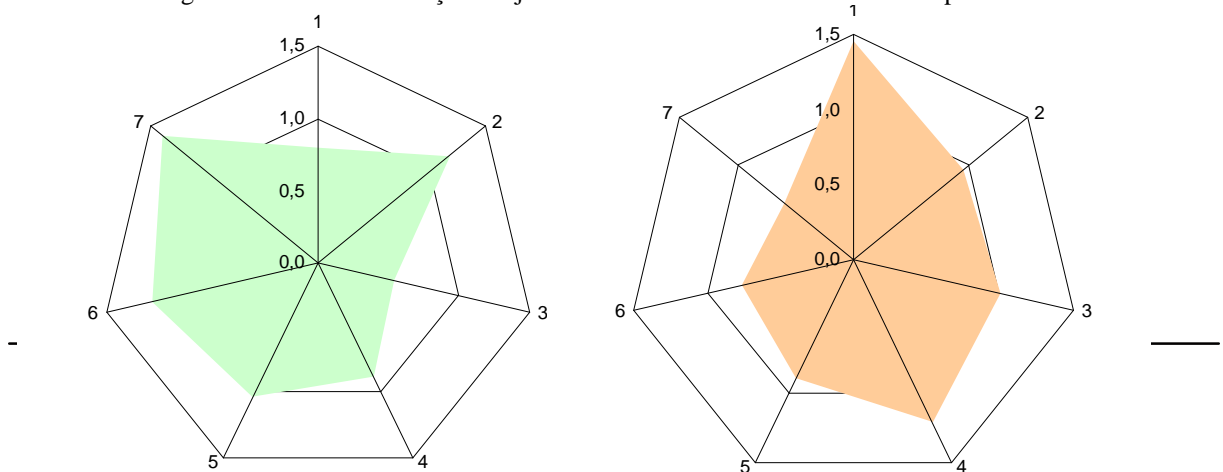
No caso da tecnologia de VoIP, isso é ainda transparente para os consumidores mas muito significativos na redução dos custos de interconexão de redes pois otimiza os meios de transmissão e conseqüentemente reduz custos e melhora os resultados operacionais.

Visão geral das diferenças: Comparando perfis

As análises individualizadas mostram pontos favoráveis aos CCs terceirizados e próprios, dependendo do item analisado. A visualização conjunta dos itens acima através de uma normalização para cada um dos casos mostra onde um tipo de CC é superior ao outro (Diagramas 1 e 2). Os diagramas mostram que os CCs terceirizados apresentam uma maior rotatividade de empregados (2), possuem uma maior produtividade no atendimento de chamadas por dia (5) e investe mais em tecnologia (6,7), no entanto provê um melhor tempo de treinamento (1), possui um menor percentual de atendentes com mais de 5 anos (3) e paga menos a seus atendentes (4). Já os CC próprios propiciam maior período de treinamento a seus atendentes (1), apresentam menor rotatividade de empregados, possui atendentes mais experientes (3), pagam melhores salários (4), mas apresentam uma menor produtividade (6) e possuem menores índices em tecnologia (6,7). Isso parece mostrar a aplicação de diferentes opções estratégias por parte dos CCs.

Os CCs terceirizados parecem estar mais alinhados a estratégias de liderança em custo e escala / volume de seus serviços, enquanto os CCs próprios mais alinhados a diferenciação e desenvolvimento de competências em relacionamento com os clientes. Não se pode garantir ainda que uma opção seja melhor que a outra, pois uma questão de difícil abordagem é também o imediatismo nas decisões para obtenção de indicadores de desempenho melhores no curto prazo em detrimento de ações com resultados de mais longo prazo como a fidelização de clientes.

Diagrama 1 e 2 – Visualização conjunta dos itens analisados normalizados pela mediana



Terceirizado

Próprio

Legenda:

- | | |
|--|--|
| 1 – Treinamento inicial | 2 – Atendentes com menos de 1 ano de empresa |
| 3 – Atendentes com mais de 5 anos de empresa | 4 – Ganho anual dos atendentes |
| 5 – Quantidade de chamadas por dia | 6 – Utilização de CRM |
| 7 – Utilização de VoIP | |

No entanto algumas ressalvas ainda precisam ser feitas, como para o treinamento inicial, pois um período maior de treinamento não necessariamente significa uma correta operação dos sistemas e uma melhor qualidade no atendimento. Um outro exemplo interessante está relacionado ao ganho anual dos atendentes. O fato dos atendentes ganharem mais nos CCs próprios pode não significar melhores resultados na diferenciação ou fidelização de clientes. Vendo o CC como um negócio, os terceirizados pagam menos e estão com melhores resultados. Portanto, a avaliação conjunta dos indicadores ainda esconde algumas sutilezas que precisam ser consideradas.

Considerações Finais

Os resultados obtidos pela pesquisa realizada no Brasil através de sua amostra parecem mostrar que os *call centers* terceirizados possuem indicadores de desempenho melhores que os próprios. No entanto, se faz necessário verificar qual estratégia está sendo praticada pelos CCs. Os diagramas apresentados mostram uma mescla de opções estratégicas e com este estudo exploratório ainda não foi possível definir com precisão a superioridade de um tipo de CC sobre o outro e qual a estratégia que prevalece.

As variáveis ganho dos atendentes, CRM e atendentes com mais de 5 anos de empresa são as que apresentam maior diferença significativa (*p-value*), e que mais ajudam a discriminar CCs. próprios dos terceirizados mas como não identificam uma determinada estratégia e exclui outras, essa avaliação também não permitiu um resultado conclusivo.

Também foi ressaltada a necessidade de se atribuir diferentes pesos às variáveis analisadas, o que poderia mostrar onde estão essas diferenças operacionais que propiciaram o

melhor desempenho dos CCs terceirizados na amostra obtida. Acreditamos que isso tenha que ser feito com mais critério e que os próprios *call centers* com suas especificidades e contabilidade possam melhor determinar uma correta atribuição de pesos. A conclusão que podemos chegar é que esses pesos existem e conforme pode ser visto em Contax (2005), 79% dos custos operacionais são referentes aos custos com empregados. Como nossa pesquisa mostrou que os salários médios dos CCs terceirizados são 42% inferiores ao próprios, uma boa parte da explicação pode estar aí.

Outro fator que parece poder desequilibrar é a adoção de tecnologias que melhorem a produtividade e reduzam custos. Isso parece reforçar os dizeres de Porter (1996) que a eficácia operacional é uma condição necessária a todas às empresas e, aqui no caso, a todos os *call centers*, sem que isso demonstre a adoção de uma ou outra estratégia.

A rotatividade de empregados observada realmente é relevante, mas não se mostrou estatisticamente um fator decisivo nos resultados, talvez pela automatização (taylorismo?) do trabalho e pela reposição fácil de mão-de-obra não muito especializada, o que favorece uma estratégia de baixo custo, mas pode não atender a uma estratégia de fidelização.

Algumas limitações foram indicadas na metodologia utilizada, como a não perspectiva dos atendentes e dos clientes, sobre o ambiente interno de trabalho e a qualidade do serviço prestado, respectivamente, mas considerando-se que, os *call centers* terceirizados são cobrados pelos contratantes através de pesquisas realizadas junto a seus clientes, o mesmo ocorrendo com os próprios, é de se presumir que os procedimentos utilizados sejam aceitos e corroborados pelos resultados que estão sendo obtidos. Mas certamente merecem atenção das áreas de recursos humanos e de marketing.

Referências Bibliográficas

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE TELEMARKEETING (ABT). *BRASIL: pólo de qualidade em call center – Casos de excelência no relacionamento com o cliente*. São Paulo: ABT, Edição 2005.

AMERICAN MARKETING ASSOCIATION (AMA). *Dictionary of Marketing Terms*. 2005. Disponível em: <http://www.marketingpower.com/mg-dictionary.php> Acesso em: 01/07/2005.

BATESON J. E.G. *Managing services marketing: texts and readings*. United States: The Dryden Press, 1995.

BATT, R.; DOELLGAST, V.; KWON, H. *The U.S. Call Center Industry 2004: National Benchmark Report*. The Global Call Center Industry Project. Cornell University, 2004.

BRIGHAM, E. F.; GAPENSKI, L.C.; EHRHARDT, M. C. *Administração Financeira*. São Paulo: Atlas, 2001.

CALL CENTER GUIDE. Disponível em: <http://www.callcenterguide.com/Definitions/>. Acesso em: 23/04/2005.

CALL CENTER SOLUTIONS by Moulton Logistics Management. *Call Center Glossary*. Disponível em: <http://www.callcenterco.com/call-center-glossary.htm>. Acesso em: 23/04/2005.

CONTAX. *Informações Trimestrais – ITR em 30 de setembro e 30 de junho de 2005 e 30 de setembro de 2004*, Rio de Janeiro, 2005.

GRAELM, A. R. *A Internet e os seus Impactos nas Atividades de Back-Office: a Utilização da Internet por Empresas Industriais no Brasil*. In: XXVIII ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, Curitiba. Disponível em: http://www.anpad.org.br/frame_enanpad2004.html. Acesso em: 23/04/05.

GRÖNROOS, C. *Defining Marketing: A Market-Oriented Approach*. European Journal of Marketing: 2001.

_____. *Marketing: Gerenciamento e Serviços*. 2ª. Reimp. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

HAX, A. C.; WILDE II, D. L. *The delta project: discovering new sources of profitability in a networked economy*. New York: Palgrave, 2001.

HAWKINS, L.; MEIER, T.; NAINIS, S. e JAMES, H.. *The Evolution of the Call Center to Customer Contact Center. Information Technology Support Center*, White Paper, 2001.

HOLTGREWE, U. *Call Centres in Germany – Preliminary Findings from the Global Call Centres Project*. Duisburg/Essen University, 2005.

KIM, W. C.; MAUBORGNE, R. *Blue Ocean Strategy*. Harvard Business Review, 2004.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. *Princípios de Marketing*. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1995.

McKENNA, R. *Marketing de Relacionamento*. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

PORTER, M. E. *Estratégia competitiva - Técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. São Paulo: Campus, 1986.

_____. *Competição (On Competition)*. 10. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

PRAHALAD C.K and HAMEL G. *The Core Competence of the Corporation*. Harvard Business Review, 68 (3): 79-91, 1990.

ROSS, S., WESTERFIELD, R. e JAFFE, J. *Administração Financeira: Corporate Finance*. São Paulo: Atlas, 1995.

STROUSE, K. G. *Marketing Telecommunications Services: New Approaches for a Changing Environment*. United States: Artech House, 1999.

ZENONE, L. C. (Coord.). *Customer Relationship Management (CRM) Conceitos e Estratégias: Mudando a estratégia sem comprometer o negócio*. São Paulo: Atlas, 2001.

Os autores:

Paulo Roberto Gião

Mestre em Administração (PUC/SP)

Doutorando em Administração (Faculdade de Economia e Administração - FEA/USP)

Pontifícia Universidade Católica de Santos

e-mail: giao@uol.com.br

Moacir de Miranda Oliveira JR

Doutor em Administração pela FEA/USP

Faculdade de Economia e Administração - FEA/USP

e-mail: mdmoj@uol.com.br

Arnoldo José de Hoyos Guevara

Doutor em Estatística (Universidade da Califórnia, Berkeley/Cal; EUA

Mestrado em Administração

Pontifícia Universidade Católica de São Paulo - PUC/SP

e-mail: dehoyos@pucsp.br