

CENTRO ESTADUAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA PAULA SOUZA
ESCOLA TÉCNICA ESTADUAL DE DIADEMA

Ana Paula Machado
Marcos Roberto
Nivelson Cordioli dos Santos
Raquel de Lira Nobre
Thiago Felix
Valdemar Guimarães
Victor de Freitas

***Balanced Score Card aplicado ao Setor de Call
Center***

Técnico em Administração

ETEC JUSCELINO KUBSTCHEK DE OLIVEIRA
2011

CENTRO ESTADUAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA PAULA SOUZA
ESCOLA TÉCNICA ESTADUAL DE DIADEMA

Ana Paula Machado
Marcos Roberto
Nivelson Cordioli dos Santos
Raquel de Lira Nobre
Thiago Felix
Valdemar Guimarães
Victor de Freitas

***Balanced ScoreCard aplicado ao Setor de Call
Center***

Trabalho de aproveitamento do curso Técnico de Nível Médio de Administração sob
a orientação do Professor Paulo Félix

ETEC JUSCELINO KUBSTCHEK DE OLIVEIRA
2011

AGRADECIMENTOS

Agradecemos primeiramente a Deus por ter nos dado forças para a realização deste trabalho. Aos professores que nos apoiaram e acreditaram em nosso potencial. Aos nossos colegas de classe. E principalmente a nós mesmos que não desistimos e lutamos até o fim!

“Não se pode gerenciar o que não se pode medir.
Não se pode medir o que não se pode descrever”.

Robert Kaplan e David Norton
1997

BANCA EXAMINADORA

RESUMO

Este trabalho está voltado para a apresentação da ferramenta BSC, suas vantagens e perspectivas. Através de um estudo de caso descobrimos a viabilidade da aplicação da mesma para o alcance dos objetivos Financeiros, Satisfação de clientes, melhorias nos Processos Internos e Aprendizado e Crescimento.

Nosso trabalho tem por objetivo trazer melhorias principalmente para os colaboradores do operacional, que lidam diretamente com o cliente final. Fazendo assim um melhor atendimento e trazendo uma rápida solução de problemas, para a satisfação dos clientes, ou seja, buscamos ter colaboradores mais qualificados e satisfeitos com o ambiente de trabalho, para que assim possamos realizar com mais eficiência e eficácia os processos operacionais da empresa, isso fará com que tenhamos maior fidelização dos clientes, trazendo assim maior rendimento financeiro a empresa.

O Balanced Scorecard é uma metodologia de medição feita através dos Indicadores de desempenho para a avaliação das alternativas estratégicas.

Os grandes objetivos desta metodologia são, segundo os seus autores:

- . Simplificar a estratégia e a sua comunicação a todos os membros da organização;
- . Alinhar a organização com a estratégia;
- . Ligar a estratégia ao plano e ao orçamento anual;
- . Medir a eficácia da estratégia, encontrando-se estruturada em torno de quatro questões (ou dimensões) centrais:
 - Perspectiva do Cliente: será que a organização oferece aos seus clientes um valor superior ao oferecido pelos seus concorrentes, em termos de qualidade e desempenho, preço e capacidade de resposta?
 - Perspectiva dos Processos: qual é a eficiência e a eficácia dos processos críticos da cadeia de valor que geram valor acrescentado para o cliente?

- Perspectiva Financeira: será que a organização gera os meios financeiros suficientes para cobrir o risco e o custo do capital e para manter a sua sustentabilidade no futuro?
- Perspectiva da Aprendizagem e Crescimento: será que as estruturas da organização permitem que a mesma se ajuste de forma rápida e eficaz às mudanças da envolvente externa?

ABSTRACT

This work this tool's presentation focused on the BSC, its advantages and prospects. Through a case study we found the feasibility of applying the same to the achievement of financial goals, customer satisfaction, Internal process improvements and learning and growth.

Our work aims to bring improvements mainly to operating employees, who deal directly with the end customer. Doing so better care and bringing a rapid solution of problems, to the satisfaction of customers, i.e. we have collaborators more qualified and satisfied with the working environment, so that we can perform more efficiently and effectively the company's operational processes, this will have greater customer loyalty, bringing greater financial income the company.

The Balanced Scorecard is a measurement methodology through performance indicators for the evaluation of strategic alternatives. The major goals of this methodology are, according to its authors⁰:

- . Simplify the strategy and its communication to all members of the organization;
- . Align the organization with strategy;
- . Connect the strategy the plan and annual budget;
- . Measure the effectiveness of the strategy is structured around four central issues (or dimensions):
 - Customer perspective: does the organization offers its customers a value higher than that offered by its competitors, in terms of quality and price, performance and responsiveness?
 - Process perspective: what is the efficiency and effectiveness of critical processes of the value chain that generate added value for the customer?
 - Financial Perspective: does the organization generates sufficient financial means to cover the risk and the cost of capital and to maintain its sustainability in the future?
 - Learning and growth perspective: is the Organization's structures allow the same fit quickly and effectively to changes of external environment?

RELAÇÃO DE QUADROS

Quadro 1 - Estrutura de estratégias do BSC.....pág. 28

Quadro 1.1 - Esquema básico de um Balanced Scorecard.....pág. 30

Quadro 1.2 – Perspectivas Financeiras.....pág. 37

Quadro 1.3 – Perspectivas Clientes;.....pág. 36

Quadro 2 – Perspectivas de Processos Internos;.....pág. 36

Quadro 2.1 – Perspectivas de Aprendizado e crescimento;.....pág. 37

Quadro 2.3 – Esquema Geral de Perspectivas do BSC;.....pág. 37

Quadro 3 - Relações de Causas e Efeito no Mapa Estratégico do BSC. Pág 38

RELAÇÃO DE TABELAS

Tabela 1 -	- Pesquisa realizada com usuários de serviços de Call Center; Pág. 48
Tabela 1.1 -	Avaliação para atendimento das centrais de Call Center feita com usuários de Call Center; Pág. 49
Tabela 1.2 -	Dados sobre pesquisa realizada com colaboradores em relação ao trabalho; Pág. 51
Tabela 1.3 -	Dados da pesquisa de satisfação em relação ao trabalho feita com colaboradores, Pág. 52
Tabela 2 -	Dados da pesquisa sobre fator importante no trabalho, feita com os colaboradores, Pág. 53
Tabela 2.1 -	Dados da pesquisa sobre pretensão de permanência, feita com os colaboradores, Pág. 53
Tabela 2.2 -	Dados da pesquisa sobre melhorias no trabalho, feita com os colaboradores, Pág. 54
Tabela 2.3 -	Dados da pesquisa de informações sobre o trabalho o trabalho dos supervisores; Pág. 56
Tabela 3 -	Dados da pesquisa sobre melhorias no trabalho, feita com supervisores, Pág. 57
Tabela 3.1 -	Dados da pesquisa sobre fator importante no trabalho, feita com supervisores, Pág. 58
Tabela 3.2 -	Dados da pesquisa feita sobre vantagem competitiva da empresa pela visão dos funcionários; Pág. 58

RELAÇÃO DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Demonstração da Pesquisa de Satisfação realizada com usuários de serviços de Call Center; Pág. 48

Gráfico 1.1 – Demonstração das notas de Avaliação para atendimento oferecido nas centrais de Call Center, Pág. 49

Gráfico 1.2 – Demonstração de dados sobre o trabalho realizada com colaboradores, Pág. 51

Gráfico 1.3 – Demonstração da Pesquisa sobre satisfação dos colaboradores, Pág. 52

Gráfico 2 - Demonstração da Pesquisa sobre fator importante no trabalho, feita com colaboradores, Pág. 52

Gráfico 2.1 – Demonstração da pesquisa Pretensão de permanência dos trabalhadores, Pág. 53

Gráfico 2.2 – Demonstração da pesquisa realizada com os colaboradores sobre melhorias no trabalho, Pág. 53

Gráfico 2.3 – Demonstração das informações sobre o trabalho dos supervisores, Pág. 56

Gráfico 3 – Demonstração de dados sobre pesquisa realizada com os supervisores sobre melhorias;

Gráfico 3.1 – Demonstração sobre de dados da pesquisa sobre item essencial no trabalho, Pág. 57

Gráfico 3.2 – Demonstração de dados sobre vantagem competitiva da empresa na visão dos funcionários, Pág. 58

SUMÁRIO

1 – Introdução_____	17
2 – Justificativa_____	18
3 - Objetivo Geral_____	19
4 - Objetivos Específicos_____	19
4.1 – As relações de Causa e Efeito do BSC_____	19
5 – Capítulo 1: Esclarecer o que a é a ferramenta_____	21
5.1 – O que é o BSC?_____	21
6 – Capítulo 2: Pontos de Partida_____	25
6.1 – Como implementar o BSC_____	25
6.1.1 – Princípio 1: Traduzir a estratégia em Termos Operacionais__	25
6.1.2 – Princípio 2: Alinhar a organização à estratégia_____	25
6.1.3 – Princípio 3: Transformar a estratégia em tarefa de todos____	26
6.1.4 – Princípio 4: Converter a estratégia em Processo Contínuo__	26
6.1.5 – Princípio 5: Mobilizar a mudança por meio da liderança executiva	27
7 – Capítulo 3: Exposição as medidas a serem adotadas_____	28
7.1 – A composição das Medidas em um Scorecard_____	28
8 – Perspectivas do BSC_____	31
8.1 – Perspectiva Financeira_____	31
8.2 – Perspectiva dos Clientes_____	32
8.3 – Perspectiva dos Processos Internos _____	32
8.4 – Perspectiva do Aprendizado e Crescimento_____	33
8.5 – O BSC deve procurar_____	34
9 – Capítulo 4: A criação do Mapa Estratégico_____	35
9.1 – Mapa Estratégico_____	35
9.2 – A modelagem da Estratégia na abordagem do BSC_____	35
9.3 – Quadro Financeiro_____	36
9.4 – Clientes_____	36
9.5 – Processos Internos_____	36
9.6 – Quadro de Aprendizado e Crescimento_____	37
10 – Capítulo 5: Conceitos Básicos sobre indicadores de desempenho____	39

10.1 – O que é um indicador de desempenho? _____	39
11 – Capítulo 6: Dados Estatísticos no Call Center _____	40
11.1 – O Declínio do Call Center _____	40
12 – Capítulo 7: Meios de Controle e como são utilizados no setor de Call Center _____	44
12.1 – Como Controlar _____	44
13 – Capítulo 8: Questionários _____	47
13.1 – Questionário para clientes de serviços de Call Center _____	47
13.2 – Pesquisa Call Center – Nível Operacional _____	50
13.3 – Gráficos e Tabulações _____	51
13.4 – Pesquisa Call Center – Supervisão _____	55
13.5 – Gráficos e tabulações _____	56
14 – Conclusão _____	60
14.1 – Recomendações _____	60
15 – Referências _____	61
16 – Anexo: Análise de Desempenho nas centrais de Call Center _____	64
17 – Glossário _____	76

Introdução

1 - INTRODUÇÃO

Uma definição estratégica inclui conhecimento do mercado e de seu negócio, conhecimento e boa aplicação da operação nos sistemas, e nos procedimentos, além dos critérios de avaliação de desempenho de todos os sistemas, indispensáveis para a verificação do rumo que a organização está tomando e dos resultados que as mudanças estão trazendo. Uma das ferramentas que se apóiam no uso de indicadores de desempenho para alinhar sua estratégia é o Balanced Scorecard (BSC). Diante do exposto surge o seguinte questionamento: Como o Balanced Scorecard pode ser uma ferramenta para alinhamento estratégico, e desenvolvimento de competências essenciais e vantagens competitivas?

Hoje em dia, os administradores deparam-se com inúmeras decisões referentes às várias atividades devido ao crescimento dos mercados, extensão das linhas de produtos e dos vários meios de comunicações existentes. Com isto, deve-se analisar severamente todas as variáveis que circundam o sistema da empresa, a fim de obter a otimização das operações envolvidas no processo.

2 - JUSTIFICATIVA

Reconhecendo as grandes dificuldades, instabilidades e a falta de mão de obra qualificada e comprometida nas empresas de Call Center – Centrais de Atendimento telefônico, decidimos, após tomar conhecimento da ferramenta BSC, estudá-la, tentando adequá-la ao setor. Buscando dados sobre a sua funcionalidade nas empresas que já a utilizam e como implantá-la na operação desse segmento para melhoria no desenvolvimento das mesmas.

3 - OBJETIVO GERAL

Mostrar para essas organizações métodos para se controlar, através de indicadores de desempenho os níveis de Rotatividade de funcionários, Absenteísmo, Clima que são algumas das maiores dificuldades desse setor. O objetivo é trazer melhorias principalmente para os colaboradores do operacional, que lidam diretamente com o cliente final. Pois se esse colaborador estiver bem instruído e satisfeito, conseqüentemente trará mais lucros e resultados para a organização.

4 - OBJETIVOS ESPECÍFICOS DO BSC:

Segundo Kaplan e Norton (1997), o *BSC* é mais do que um sistema de medidas táticas ou operacionais. Empresas inovadoras estão utilizando o *BSC* como um sistema de gestão estratégica para administrar a estratégia em longo prazo. Elas adotaram a filosofia do *Scorecard* com o objetivo de viabilizar processos gerenciais críticos, que seriam:

- a) esclarecer e traduzir a visão e a estratégia;
- b) comunicar e associar objetivos e medidas estratégicas;
- c) planejar, estabelecer metas e alinhar iniciativas estratégicas;
- d) melhorar o *feedback* e o aprendizado estratégico.

4.1 - As relações de causa e efeito entre as medidas do *Scorecard*:

De acordo com Kaplan e Norton (1997), a estratégia é um conjunto de hipóteses sobre causas e efeitos. O sistema de medição deve tornar explícitas as relações (hipóteses) entre os objetivos (e as medidas) nas várias perspectivas, para que elas possam ser gerenciadas e validadas. A cadeia de causa e efeito deve permear todas as quatro perspectivas de um *BSC*.

Portanto, um *Scorecard* bem elaborado deverá contar a história da estratégia da unidade de negócios, identificando e tornando explícita a seqüência de hipóteses sobre as relações de causa e efeito entre as medidas de resultado e os vetores de desempenho destes resultados.

Toda medida selecionada para um *Balanced Scorecard* deve ser um elemento integrante da cadeia de relações de causa e efeito que comunica o significado da estratégia da unidade de negócios à organização. Assim, o *Scorecard* deve apresentar uma composição equilibrada entre vetores de desempenho e medidas de resultado.

5 - Capítulo 1

Esse capítulo tem como objetivo esclarecer o que é a ferramenta.

5.1 - O que é o BSC?

De acordo com a publicação feita no site know.net, em 2008, o Balanced Scorecard (abreviadamente BSC) é uma metodologia de medição e avaliação das alternativas estratégicas, desenvolvida pelos norte-americanos Robert Kaplan (professor na Harvard Business School) e David Norton (consultor de empresas) e dada a conhecer pela primeira vez em 1992 num artigo publicado na Harvard Business Review.

Os grandes objetivos desta metodologia são, segundo os seus autores:

- Simplificar a estratégia e a sua comunicação a todos os membros da organização;
- Alinhar a organização com a estratégia;
- Ligar a estratégia ao plano e ao orçamento anual;
- Medir a eficácia da estratégia, encontrando-se estruturada em torno de quatro questões (ou dimensões) centrais:
- Perspectiva do Cliente: será que a organização oferece aos seus clientes um valor superior ao oferecido pelos seus concorrentes, em termos de qualidade e desempenho, preço e capacidade de resposta?
- Perspectiva dos Processos: qual é a eficiência e a eficácia dos processos críticos da cadeia de valor que geram valor acrescentado para o cliente?
- Perspectiva Financeira: será que a organização gera os meios financeiros suficientes para cobrir o risco e o custo do capital e para manter a sua sustentabilidade no futuro?
- Perspectiva da Aprendizagem e Crescimento: será que as estruturas da organização permitem que a mesma se ajuste de forma rápida e eficaz às mudanças da envolvente externa?

Desde a sua criação, a metodologia BSC tem sido utilizada por milhares de organizações do setor privado, setor público e ONG's de todo o mundo. Chegou mesmo a ser escolhido, pela famosa revista Harvard Business Review como uma das práticas de gestão mais importantes e revolucionárias dos últimos 75 anos.

Conforme publicado no artigo BSC, do site Perito Contador, em 2002, através de uma pesquisa de David Norton, a primeira definição de *Balanced Scorecard* foi desenvolvido na *General Eletric* nos anos 50, com o intuito de proporcionar informações factuais que pudessem avaliar a performance de cada uma de suas 150 empresas ou unidades de negócios, como também desenvolver um relatório padrão dos indicadores de desempenho. Após pesquisar os indicadores mais significativos, a GE elegeu 8 indicadores:

1. Lucratividade em curto prazo;
2. *Market share*;
3. Produtividade;
4. Liderança de Mercado;
5. Responsabilidade social;
6. Desenvolvimento de pessoal;
7. Atitudes do trabalho;
8. Balanceamento dos objetivos de curto prazo com os de longo prazo.

Os primeiros sete itens proporcionam uma mistura entre os indicadores de curto prazo como produtividade e lucratividade, com os indicadores de longo prazo, como desenvolvimento do RH e liderança de mercado. Porém, o que pode ser classificado como fator crítico de sucesso é o 8º item (o qual não é classificado como

indicador), pois este será capaz de balancear os 7 indicadores, gerando resultados na implantação do BSC. Apesar da antecipação no uso da ferramenta de medidas balanceadas na GE, ela somente ganhou força nos anos 80, com o sucesso da indústria japonesa, enfatizando a qualidade e produtividade, ameaçando assim o mercado norte-americano. O *Baldrige Award*, que oferece anualmente às empresas americanas o prêmio de melhor gerenciamento da qualidade, aderiu ao sistema japonês, fazendo com que mais empresas americanas se vissem obrigadas a utilizar o novo sistema. Sendo assim, o *Baldrige Award* mudou seus indicadores de desempenho para:

1. Lucro por Empregado;
2. Ciclo de lançamento de produtos;
3. % de erros ocorridos;
4. Horas de fabricação;
5. Tempo entre o processo de encomenda e fabricação;
6. Entregas atrasadas;
7. Rejeição de produtos;
8. Treinamento por empregado;
9. Motivação dos empregados.

Inquestionavelmente, os impactos da indústria japonesa e dos novos critérios de avaliação do *Baldrige Award*, criaram as sementes para o *Balanced Scorecard* utilizado atualmente. Outro fator que agregou valor ao BSC utilizado atualmente, foi a nova economia, provinda nos anos 90, a qual enfatizava o gerenciamento pelos indicadores não financeiros, principalmente pelo fato de que 85% das empresas “tops de linha” do S&P 500 são avaliadas pelos recursos intangíveis, como a marca, qualidade dos empregados, tecnologia, inovação e etc. Provando assim, que somente as ferramentas dos relatórios financeiros são inadequadas para descrever os resultados da gestão da empresa.

Com a nova necessidade das empresas na nova economia, o BSC se adequou perfeitamente, pois estas procuravam exatamente o que o BSC podia oferecer, como gestão baseada na estratégia, relação de causa e efeito e fatores intangíveis de sucesso. Vale lembrar que o que a GE implementou nos anos 50, foi apenas uma idéia do BSC, pois esta ferramenta foi criada por David Norton e Robert Kaplan no início dos anos 90.

6 - Capítulo 2

Nesse capítulo podemos entender os pontos de partida e a maneira certa de implantar a metodologia.

6.1 - Como implantar o BSC?

De acordo com o artigo publicado no site Perito Contador, em 2002, para implementar a estratégia de maneira mais simples nas organizações, utilizando o *Balanced Scorecard*, é válido seguir seus cinco princípios básicos, definidos previamente:

6.1.1 - Princípio 1: Traduzir a estratégia em termos operacionais

O alcance de resultados extraordinários não pode ocorrer somente em função do lançamento de novos produtos de grandes investimentos em novos ativos.

Adicionalmente, deve-se considerar a melhor exploração dos ativos tangíveis e intangíveis já existentes. O *Balanced Scorecard* combina todos esses ingredientes, que compõem a estratégia da empresa, de forma a proporcionar a criação de valor no longo prazo. O referencial utilizado pelo *Balanced Scorecard* para a descrição, comunicação e implementação da estratégia de maneira lógica e coerente é chamado por Kaplan & Norton de “mapa estratégico”. Através das relações de causa e efeito, os mapas estratégicos evidenciam as formas pelas quais os ativos tangíveis e intangíveis se transforma em resultados tangíveis (valor) para os clientes e conseqüentemente para os acionistas.

6.1.2 - Princípio 2: Alinhar a organização à estratégia

Cada unidade, departamento ou setor de uma organização possui estratégias individuais que devem ser integradas de forma a proporcionar a criação de sinergias. As organizações utilizam o *Balanced Scorecard* para alinhar suas estratégias e romper as barreiras criadas em torno das especialidades funcionais, de forma que os temas estratégicos sejam priorizados e que as diversas unidades do negócio e

departamentos se conectem em torno desses temas transformando-os em objetivos comuns.

6.1.3 - Princípio 3: Transformar a estratégia em tarefa de todos

O conhecimento da estratégia não deve ficar limitado ao grupo da alta administração. Ele deve ser difundido por toda a organização, inclusive as bases operacionais, de forma que todos os funcionários compreendam a estratégia e conduzam suas tarefas cotidianas de forma a contribuir para o alcance dos objetivos estratégicos. O *Balanced Scorecard* deve ser utilizado como ferramenta para comunicar a estratégia e educar a organização. Para garantir a efetividade da compreensão da estratégia e do *scorecard* por funcionários de todos os níveis, as empresas precisam desenvolver treinamentos sobre componentes críticos tais como segmentação de clientes, métodos de custeio e bancos de dados. Desta forma, o *scorecard* corporativo pode ser desdobrado, mediante refinamentos sucessivos, em *scorecards* de unidades de negócios, departamentos e até mesmo individuais. Os objetivos das pessoas e departamentos de níveis mais baixos devem estar alinhados com os objetivos mais amplos. Isto feito está criado o arcabouço para a vinculação da remuneração variável por desempenho ao *Balanced Scorecard*, cujo objetivo é promover o interesse dos funcionários pelos objetivos estratégicos de forma a transformar a estratégia em tarefa cotidiana de todos.

6.1.4 - Princípio 4: Converter a estratégia em Processo Contínuo

As organizações necessitam de um processo duplo de gerenciamento da estratégia, que possibilite que o gestor questione e reflita se as hipóteses traçadas quando do lançamento da estratégia ainda permanecem válidas. Esse processo duplo deve estar integrado aos processos de gerenciamento tático (orçamento e controle) e juntos devem constituir um processo único, ininterrupto e contínuo. A primeira etapa consiste em conectar a estratégia ao processo orçamentário, determinando a alocação de recursos de acordo com as prioridades estratégicas. A segunda, consiste na elaboração de reuniões gerenciais periódicas para avaliação da estratégia e alimentação do processo de *feedback*. Finalmente, deve ser

implementado o processo de aprendizado e adaptação imediata da estratégia, sem esperar pelo ciclo orçamentário do próximo ano.

6.1.5 - Princípio 5: Mobilizar a mudança por meio da liderança executiva

Os quatro princípios anteriores se referem à ferramenta. Porém, um fator importante e indispensável para a execução efetiva da estratégia é o envolvimento ativo da equipe executiva. Para mobilizar a organização, a equipe executiva precisa focar e requer atenção contínua nas mudanças que devem ocorrer coordenadamente em todas as partes da organização para que a estratégia seja implementada. O verdadeiro potencial do *Balanced Scorecard* aparece quando ele deixa de ser encarado como um sistema de mensuração de desempenho e passa a ser utilizado como um sistema impulsionador das mudanças organizacionais, que finalmente se cristalizará como um sistema gerencial estratégico que institucionaliza os novos valores estratégicos e as novas estruturas.

Estrutura de estratégias do BSC – Quadro 1

crystalizará como um sistema gerencial estratégico que institucionaliza os novos valores estratégico e as novas estruturas.



Figura 6: Os Princípios básicos do BSC.

8. AS PERSPECTIVAS

Os sistemas de medições tradicionais são baseados exclusivamente nos indicadores financeiros, os quais são estáticos e somente informam as questões relacionadas ao passado, tornando-se insustentáveis ao mercado atual, onde a concorrência está cada vez mais acirrada. O BSC tem como característica medir de quatro diferentes formas as perspectivas relacionadas à organização como um todo, as quais são:

- > Perspectivas financeiras;

7 - Capítulo 3

Exposição das medidas a serem adotadas para a implantação.

7.1 - A composição das medidas em um *Scorecard*

Conforme o artigo sobre indicadores de desempenho publicado no site da Navi/UFRGS, em 2005, o *Balanced Scorecard* deve ser visto como a instrumentalização de uma estratégia única. Neste caso, o número de indicadores passa a ser irrelevante, pois as diversas medidas se interligam em uma cadeia de causa e efeito, a qual descreve a estratégia da unidade de negócios. Conforme defendem Kaplan e

Norton (1997), de acordo com os diversos *cases* sob sua análise, as organizações podem, efetivamente, formular e transmitir sua estratégia através de um sistema integrado, contendo aproximadamente 24 medidas.

No entanto, atualmente, a maioria das empresas já possui muito mais de 16 a 25 medidas para manter-se em funcionamento, crendo que menos de 24 medidas seriam insuficientes para a medição de suas operações. No entanto, não conseguem distinguir “medidas de diagnóstico” (que atuam como elementos de monitoração da situação da empresa e de sinalização de acontecimentos incomuns) de “medidas estratégicas” (que definem uma estratégia projetada para a excelência competitiva).

A partir desta situação, percebe-se que somente as medidas de diagnóstico não são suficientes para a realização das metas organizacionais de longo prazo, pois se constituem apenas em “fatores de higiene” da empresa, não sendo, portanto, essencialmente medidas estratégicas.

As medidas de resultados e dos vetores de desempenho, no *Balanced Scorecard*, devem ser objeto de diversas e profundas interações entre a alta e a média gerências, na medida em que eles avaliam as estratégias com base em novas informações sobre a concorrência, a clientela, o mercado, as tecnologias e os fornecedores. Assim, dentre as medidas-chave para a implementação da estratégia, também devem ser utilizadas medidas inteiramente novas para a organização.

O *Balanced Scorecard*, portanto, não substitui o sistema de medição cotidiana da empresa, e sim seleciona as medidas que efetivamente direcionarão os executivos e funcionários para grandes realizações competitivas.

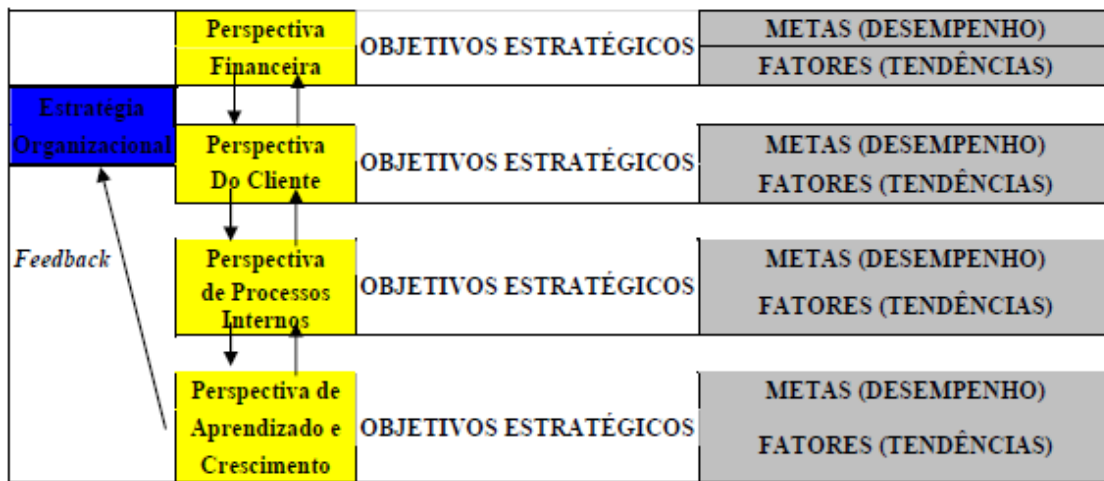
Mesmo os melhores objetivos e medidas podem ser alcançados “de forma errada”. Neste sentido, o *Balanced Scorecard* atua contra a subotimização que ocorre quando uma única medida, especialmente financeira, é utilizada para motivar e avaliar o desempenho da unidade de negócios.

Os indicadores isolados não captam a maneira como os aprimoramentos nos ativos intangíveis e nos processos internos se convertem em melhorias nos indicadores de resultado.

As conexões, nos mapas estratégicos, fornecem as orientações para as transformações e para a criação de valor, e os temas estratégicos representam as conexões, a curto, médio e longo prazos, para a criação de valor agregado.

Eis um modelo básico que representa o *BSC*, com suas perspectivas, traduzidas em objetivos estratégicos, mensuráveis através de metas e fatores de desempenho, cujos resultados, analisados através de relações de causa e efeito, remetem a organização a um *feedback* estratégico, através da perspectiva de aprendizado estratégico.

Esquema básico de um *Balanced Scorecard*. – Quadro 1.1



8 - Perspectivas do BSC

De acordo com publicação do site Wikipédia, o BSC decompõe a estratégia de uma maneira lógica, baseando-se em relações de causa e efeito, vetores de desempenho e relação com fatores financeiros.

É decomposto em objetivos, indicadores, metas e iniciativas, nas quatro dimensões de negócio:

- Financeira;
- Clientes;
- Processos internos;
- Aprendizado e crescimento.

8.1 - Perspectiva financeira

O BSC deve contar a história da estratégia, começando pelos objetivos financeiros de longo prazo e relacionando-os às ações que precisam ser tomadas em relação às demais perspectivas, para que o desempenho econômico seja alcançado no longo prazo. É necessário a preocupação da empresa na visão do cliente, identificando suas necessidades, anseios e conquistando a fidelidade dos clientes existentes e buscando novos clientes. O principal objetivo de uma empresa é conseguir obter retornos do capital investido, pelo que a vertente financeira assume um papel preponderante. Também no BSC a vertente financeira está presente, sendo os indicadores financeiros fundamentais para concluir acerca das consequências inerentes às ações levadas a cabo pela empresa. A elaboração do BSC deverá funcionar como um estímulo a que as diferentes unidades de negócio da empresa estabeleçam objetivos financeiros, sempre de acordo com a estratégia global da empresa. Os objetivos e indicadores da perspectiva financeira do BSC devem ser definidos tendo em conta a fase em que se encontra a empresa e as suas unidades de negócio. A esta perspectiva poderá também chamar-se perspectiva do acionista, em virtude de serem eles os principais interessados na empresa, procurando a melhor rentabilidade para o capital investido, logo dando uma importância extrema às questões financeiras.

8.2 - Perspectiva dos clientes

A perspectiva dos clientes do BSC traduz a missão e a estratégia da empresa em objetivos específicos para segmentos focalizados que podem ser comunicados a toda a organização. Além disso, permite a clara identificação e avaliação das propostas de valor dirigidas a esses segmentos.

É inquestionável que cada vez mais as empresas se voltam para o exterior, para os clientes e para o mercado onde estão inseridas, tendo como principal objetivo a satisfação das suas necessidades, sabendo que é esta a única forma de sustentar a rentabilidade no longo prazo. Segundo a perspectiva do cliente, deve ser utilizado um conjunto de indicadores relativos ao mercado, a clientes e a potenciais clientes, devendo estabelecer-se entre eles uma cadeia de relações: quota de mercado; retenção de clientes; aquisição de clientes; satisfação de clientes e rendibilidade de clientes.

Cada vez mais as empresas procuram oferecer aos seus clientes um mix de produto, preço, serviço, relacionamento e imagem, no sentido de ir ao encontro das suas necessidades, procurando conquistá-los e fidelizá-los. Segundo Kaplan e Norton (1996), o conjunto de ofertas de valor deve ser sempre específico e próprio de cada empresa. No entanto, deve incluir fatores-chave, que determinam a satisfação dos clientes, nomeadamente o prazo de entrega, a qualidade e o preço.

8.3 - Perspectiva dos processos internos

Constitui-se na análise dos processos internos da organização, incluindo a identificação dos recursos e das capacidades necessárias para elevar o nível interno de qualidade. Contudo, cada vez mais, os elos entre os processos internos da companhia e os de outras, das companhias colaboradoras, estão muito unidos, a ponto de exigirem que também sejam considerados.

O BSC considera os processos internos de toda a cadeia de valor da empresa e inclui o processo de inovação, de operações e de pós-venda.

O desempenho de qualquer organização perante os clientes é determinado pelos processos, decisões e ações desenvolvidas no seu interior. Na perspectiva do BSC, a empresa deve identificar quais as atividades e quais os processos necessários para assegurar a satisfação das necessidades dos clientes. Os indicadores internos do BSC devem focar-se nos processos internos que terão maior impacto na satisfação dos clientes e também na satisfação dos objetivos financeiros da empresa. Assim, os gestores deverão ser capazes de identificar quais os processos e competências onde a empresa pode obter vantagens competitivas o que lhe permitirá diferenciar-se da concorrência. Estas vantagens competitivas têm origem em diversas actividades que a empresa executa, desde o planeamento, o marketing, a produção, a entrega e acompanhamento pós-venda do seu produto.

Kaplan e Norton (1992) consideram que existe um modelo genérico de cadeia de valor pelo qual todas as empresas se podem reger quando da concepção da perspectiva interna do BSC, embora cada empresa tenha um conjunto de actividades específico que leva à criação de valor. Este modelo de cadeia de valor inclui três processos internos principais:

- Processo de inovação;
- O processo operacional;
- O processo de serviço pós-venda.

O processo de inovação é um processo de pesquisa das necessidades dos clientes e de criação de produtos/serviços para os satisfazer.

O processo operacional está relacionado com a produção de produtos/serviços que existem na empresa e a consequente entrega aos clientes. O serviço pós-venda consiste no serviço que é prestado ao cliente após a venda do produto.

8.4 - Perspectiva do aprendizado e crescimento

O objetivo desta perspectiva é oferecer a infraestrutura que possibilita a consecução de objetivos ambiciosos nas outras perspectivas.

A habilidade de uma organização inovar, melhorar e aprender relaciona-se diretamente com seu valor.

Essa perspectiva apresenta objetivos voltados à capacidade dos funcionários, dos sistemas de informação e à motivação, empowerment e alinhamento.

Assim, o contributo do Balanced Scorecard (BSC) para os gestores funciona como um sistema de medida multidimensional que os vai auxiliar nas tomadas de decisão da forma mais racional possível, aumentando a transparência e a partilha da informação dentro das Organizações. Com esta ferramenta (BSC) o gestor terá a capacidade de analisar os resultados passados (medidas retrospectivas) e os prováveis resultados futuros (medidas prospectivas) a alcançar, bem como, incorporar os aspectos internos e externos da empresa. O gestor tem noção da importância da informação financeira para a avaliação da empresa, no entanto, esta não é suficiente, pelo que deverá ser realizada uma análise ao nível da informação integrada e sistemática sobre uma panóplia de indicadores relevantes. Esta metodologia do BSC retoma os princípios anteriormente desenvolvidos através do designado "Tableau de Bord". Podemos concluir que a Organização deve ser particularmente cuidadosa com aquilo que "mede", ou seja, presume-se que, mais do que avaliar o passado, é importante extrair dos resultados passados conselhos e experiência para o futuro.

Nesta perspectiva do BSC, deve identificar-se qual a infra-estrutura que a empresa deve adotar para poder crescer e desenvolver-se no longo prazo. Assim sendo, toda a envolvente interna da empresa (trabalhadores, gestores) deve trabalhar em conjunto no processo contínuo de aprendizagem e aperfeiçoamento da organização. Kaplan e Norton (1996) defendem que existem três fontes para a aprendizagem e crescimento da empresa que são as pessoas, os sistemas e os procedimentos organizacionais. A finalidade desta perspectiva do BSC consiste em investir na reciclagem e requalificação dos trabalhadores, na melhoria dos sistemas de informação e no alinhamento de procedimentos e rotinas da empresa.

8.5 - O BSC deve procurar:

- Só conter a informação necessária e suficiente, tanto em qualidade como em quantidade, tendo em consideração os resultados a obter;
- Ser concebido de forma estrutural, em cascata, agregando as variáveis e/ou indicadores chaves desde o nível mais elementar ao nível mais alto, de modo a ir agregando indicadores até chegar aos mais resumidos, ou seja, às variáveis chaves de cada área de responsabilidade;
- Destacar o que realmente é relevante para a tomada de decisão;
- Utilizar a representação gráfica para as variáveis chave e/ou indicadores chave de apoio à tomada de decisão para melhorar a percepção;
- Conceber de forma normalizada para facilitar a leitura e interpretação em todos os níveis na organização.

9 - Capítulo 4

A Criação do mapa estratégico.

9.1 – Mapa Estratégico

A perspectiva de discussão deste texto parte da idéia de que a desconsideração das estruturas sistêmicas no campo do desenvolvimento dos mapas estratégicos da abordagem BSC consiste num “vício de origem”, que tende a simplificar o processo de pensamento estratégico, comprometendo o aprendizado de alto nível, tão necessário no contexto de complexidade dinâmica vivido pelas organizações modernas. Uma vez que as estruturas de representação das intenções estratégicas são poderosas ferramentas de trabalho no campo da explicitação e comunicação do pensamento estratégico, parece justificável iniciar uma discussão, no intuito de contribuir para a concepção, representação e análise dos modelos de implementação da estratégia.

9.2 - A Modelagem da Estratégia na abordagem do Balanced Scorecard (BSC)

Ainda no início da década de 90, Kaplan e Norton iniciaram os estudos e pesquisas para a concepção do BSC (Kaplan e Norton, 1997). Essa proposta parece não se caracterizar apenas como mais uma estrutura de indicadores de desempenho para a geração de informações importantes para a tomada de decisão, mas sim como uma ferramenta para a gestão estratégica da organização, algo mais ambicioso e complexo e com implicações mais amplas. Com o propósito de colocar a estratégia em ação, por intermédio da modelagem de objetivos, indicadores, ações e posterior *feedback*, o processo de implementação do BSC traz consigo uma maneira diferente de materializar a estratégia, pois procura evocar uma visão sistêmica que muito depende das percepções coletivas que se possa ter da realidade.

O pressuposto central do *Balanced Scorecard* assenta-se na idéia de que o gerenciamento estratégico deve ser olhado além da dimensão financeira, pois ela é predominante orientada ao passado e muito pouco diagnóstica. Neste sentido, o método sugere a construção de 4 dimensões integradas por relações de causa e efeito, como na figura abaixo. Nela busca-se um equilíbrio de objetivos e medidas de curto e longo prazo, financeiras e não financeiras, em 4 dimensões - aprendizagem e crescimento, processos internos, clientes e financeira. Assim, um *scorecard* deve explicitar as relações (hipóteses) entre os objetivos (e os indicadores) nestas diversas perspectivas, possibilitando o gerenciamento da estratégia. Todo indicador selecionado para um *scorecard* deve ser um elemento de uma cadeia de relações de causa e efeito que comunique o significado da estratégia da empresa.

9.3 – Quadro Financeiro

Quadro 1.2

Objetivo	Indicadores	Metas	Ações
Aumentar Rentabilidade	Verificação dos lucros	Aumento de receitas	Redução de custos
Aumentar Receitas	Entradas de receitas mensais.	Aumentar de em reais	Busca de novos clientes
Reduzir custos	Verificação das Contas a pagar	Reduzir 5% dos custos gerais	Buscar formas de redução de custos diretos e indiretos

9.4 - Quadro Clientes**Quadro 1.3**

Objetivo	Indicadores	Metas	Ações
Aumentar Satisfação dos Clientes	Verificação do % de clientes satisfeitos	95% de clientes satisfeitos	Aumento da qualidade no atendimento ao cliente final
Aumentar Participação de Mercado	Pesquisa de mercado	Aumentar o Market-share	Investimentos em MKT e qualidade

9.5 – Quadro Processos Internos**Quadro 2**

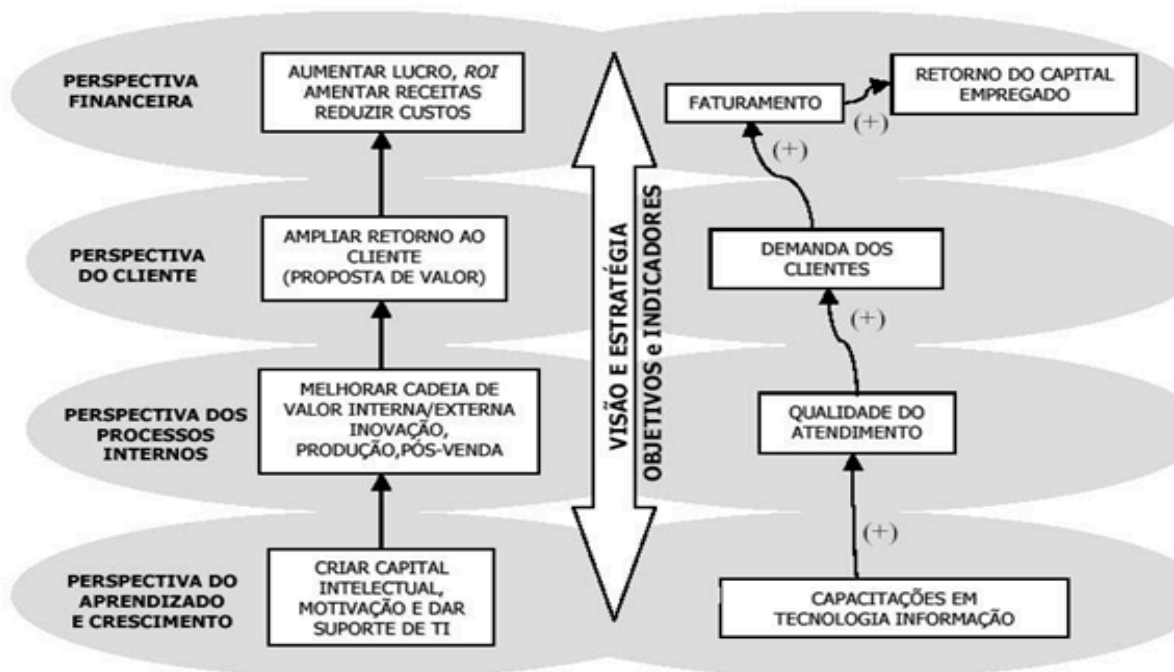
Objetivo	Indicadores	Metas	Ações
Eliminar erros no Atendimento	Quantidade de reclamações	1 erro diário por funcionário	Aumentar o Know-How do funcionário
Reduzir ciclo por chamada	Trocas por atendentes	Max. De 3 trocas de atendentes	Treinamento dos colaboradores para melhor atendimento
Soluções dos problemas	Quantidade de problemas solucionados	97,5 problemas solucionados	Capacitação de Colaboradores

9.6 - Quadro Aprendizado e crescimento**Quadro 2.1**

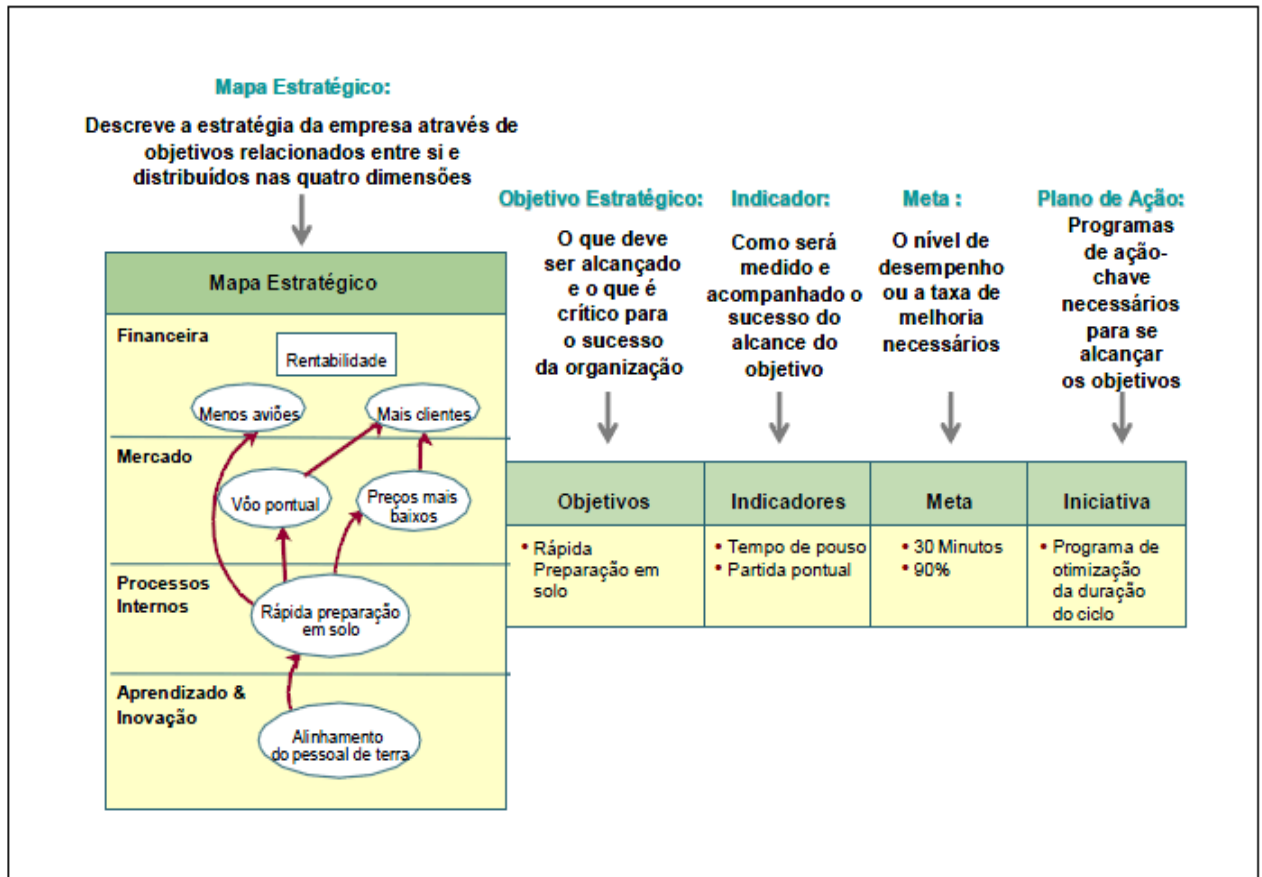
Objetivo	Indicadores	Metas	Ações
----------	-------------	-------	-------

Melhorar a produtividade pessoal	Quantidade de ligações bem sucedidas realizadas/atendidas	15 ligações bem sucedidas por pessoa	Investimentos no CHA.
Conhecimento	Testes de inteligência e raciocínio.	75% dos funcionários com qualificação de nível técnica.	Ajuda financeira em cursos de aperfeiçoamento
Habilidades	Tempo no atendimento	Atendimento de no máximo 3 minutos	Palestras para os funcionários

Esquema Geral de Perspectivas do BSC – Quadro 2.3



Relações de Causas e Efeito no Mapa Estratégico do BSC - Quadro 3



Fonte: KAPLAN; NORTON (2000, apud KÁLLAS, 2003).

Desta forma, a estratégia da organização se resume num conjunto de hipóteses sobre relações de causa e efeito, que devem ser testadas ao longo do processo de apuração e avaliação dos resultados. A formulação resultante procura servir como um mapa, algo como um guia da estratégia a ser perseguida. Para Kaplan e Norton (2001) o aspecto mais inovador do BSC é a sua capacidade de gerar aprendizado estratégico, à medida que a monitoração dos indicadores de desempenho possa assumir a forma de um teste de hipótese das relações de causa e efeito modelado no mapa estratégico. A partir do estudo da correlação dos indicadores poderem-se rejeitar ou aceitar hipóteses, revisando a estratégia e criando um ciclo de aprendizado de ciclo duplo, como sugerido por Argyris (1977).

Entretanto, deve-se observar que o desdobramento da estratégia, como apresentado por Kaplan e Norton, comunica os objetivos estratégicos através de relações de causa e efeito em forma linear e estática. Isto significa dizer que o desdobramento causal das quatro perspectivas, por se desenvolver em um só sentido, desconsidera os efeitos circulares dos *feedbacks* e *delays* (tempo de

espera) da estratégia e tem conseqüências fundamentais não só para o aprendizado estratégico, mas, sobretudo para a consecução de uma estratégia sustentável em longo prazo.

10 - Capítulo 5

Conceitos Básicos sobre Indicadores de Desempenho

10.1 - O que é um Indicador de Desempenho?

Segundo Neves, indicadores de desempenho são métricas quantitativas que refletem a performance de uma organização na realização de seus objetivos e estratégias. Podem ser chamados de KPIs (Key Performance Indicators) ou Indicadores-Chave de Desempenho, Indicadores de Performance, Métricas de Desempenho, Medidas de Performance, etc. Somente o que é medido pode ser gerenciado; por outro lado, aquilo que não é medido, merece pouca ou nenhuma atenção.

Indicadores de desempenho permitem medir o desempenho de uma empresa e garantem que todos os indivíduos, em todos os níveis hierárquicos, caminhem em direção aos mesmos objetivos e estratégias. Indicadores de desempenho funcionam como "veículos de comunicação", pois permitem que os executivos do alto escalão comuniquem a missão e visão da empresa aos mais baixos níveis hierárquicos, envolvendo diretamente todos os colaboradores na realização dos objetivos estratégicos da empresa.

De acordo com Dal'Bó, diante do cenário atual, elevada concorrência e consumidores mais exigentes, é fundamental que as empresas, independente do porte, busquem técnicas e ferramentas que possibilitem um melhor gerenciamento. Quando falamos em gestão, principalmente nesse período turbulento, um dos problemas principais que vem a mente é como determinar se a empresa está indo bem, e também quais os aspectos poderiam ser melhorados. Nesse sentido, os indicadores de desempenho são fundamentais por mensurar com medidas claras o

desempenho da empresa de acordo com as necessidades de informação colocadas pela administração. Assim, qualquer empresa, de qualquer porte, estrutura ou segmento pode utilizar diferentes tipos de indicadores para fazer o acompanhamento de suas atividades e assim mensurar os reflexos de suas decisões na gestão empresarial. Os indicadores de desempenho são índices desenvolvidos dentro de cada empresa, de acordo com sua realidade e focando os principais pontos que afetam, não apenas a sua gestão e seu resultado organizacional, mas analisam o desenvolvimento da estratégia. Existem indicadores para diferentes áreas, de acordo com muitas metodologias: indicadores financeiros, operacionais, de mercado, de tempo, de custos e outros. Hoje em dia, um dos indicadores muito utilizado nas empresas é o Balanced Scorecard, conhecido como (BSC), que inicialmente era utilizado como um modelo de avaliação e desempenho empresarial, porém, a aplicação em empresas proporcionou seu desenvolvimento para uma metodologia de gestão estratégica. Os requisitos para definição desses indicadores buscam a maximização dos resultados baseados em quatro perspectivas que refletem a visão estratégica empresarial: financeira, clientes, processos interno e aprendizado e crescimento.

11 - Capítulo 6

Os dados estatísticos e problemas encontrados no Setor de Call Center.

11.1 - O Declínio do Call Center

A 10ª edição da “Reportagem sobre o Padrão do Call Center” (“Call Center Benchmark Report”, no original), elaborada pela Dimension Data, pinta um quadro negativo a respeito de qual direcionamento está sendo dado a este setor – apesar de nem todos concordarem sobre quais são as implicações desta pesquisa.

A Dimension Data entrevistou 300 call centers, em 36 países, por 5 continentes. A pesquisa mostra que, de 1997 a 2007, métricas-chave de desempenho indicam uma

deterioração significativa da qualidade de serviço nos contact centers. A taxa de abandono de ligações, devido a longos períodos de espera, aumentou durante o período referido em cerca de 127%, enquanto o tempo médio para se responder uma ligação cresceu, aproximadamente, 70%, de 23 para 39 segundos.

Adicionalmente, a percentagem de ligações que eram respondidas em menos de 10 segundos decresceu em cerca de 12%, de 72% para 64% de todas as ligações, enquanto as pessoas que faziam as ligações, em média, desistiam da espera depois de 45 segundos, em 2007, comparado a 53 segundos em 1997.

Steve Loring, gerente de desenvolvimento de negócios para as soluções interativas ao cliente da Dimension Data, atribui esta queda de desempenho a alterações na dinâmica de serviços ao mercado e ao cliente ao longo dos últimos 10 anos.

Segundo ele, “O acesso de informação é, agora, mais do que uma commodity aberta,” ele diz, citando o aumento da competição entre negócios e o leque de canais com os quais tanto as empresas quanto os clientes podem interagir (e-mail, Web, telefone) como fatores que fizeram com que a interação com o cliente se tornasse muito mais complexa”.

“Obviamente que também houve uma mudança em direção a mais auto-atendimento,” adiciona.

“Um cliente deixado em espera deve abandonar a ligação e tentar resolver o problema sozinho.”

A reportagem também afirma que os contact centers estão encontrando cada vez mais dificuldade para reter os funcionários. Durante este período de 10 anos, o turnover cresceu aproximadamente 93%, aumentando de 14% para 27%.

Loring mantém a opinião de que a dificuldade em reter os funcionários poderia estar vinculada ao aumento da terceirização dos agentes. A pesquisa encontrou um aumento de 220% na terceirização, com 16% dos assentos sendo ocupados por agentes terceirizados, em 2007, comparado a somente 5% em 1997.

“Se você fosse pedir para que eu adivinhasse qual era a taxa de terceirização, eu nunca adivinharia

um número tão baixo quanto 16%,” pondera Martha Rogers, Ph.D. e co-fundadora do Peppers & Rogers Group. “Apesar de ser um aumento de 220% em relação a 10 anos atrás, isso ainda corresponde a uma porcentagem surpreendentemente baixa.”

11.1 - Questões de estratégia por trás dos números

A questão continua sendo importante. No ponto crítico dos problemas que vemos nos call centers está o fato de eles estarem contratando as pessoas erradas, ou não estão fazendo a coisa certa para manterem os contratados. Os call centers criaram culturas que são basicamente escravistas, o que leva as pessoas que podem desempenhar qualquer outra função a saírem. Elas encaram este trabalho temporário somente para juntar dinheiro até que consigam um emprego “de verdade”. Isso faz com que você esteja colocando seu relacionamento com os clientes nas mãos daqueles que só querem outro emprego.

Ian Jacobs, analista sênior da Frost & Sullivan, adiciona que a mesma situação vem se repetindo na Índia e nas Filipinas, países considerados como centro dos call centers.

“Há 10 anos, ser um operador de call center era encarado como uma carreira, mas este não é mais o caso,” ele diz. “Países com operações terceirizadas em amadurecimento estão passando por uma explosão de abandono de emprego, e quase por definição isto tem um impacto negativo na experiência com o cliente.”

Corporações que vêem os contact centers principalmente como custos, no lugar de benefícios, estão perdendo o timing.

“O discurso sobre melhoria da experiência com o cliente ainda é uma mera aspiração para a maior parte destas corporações,” diz Jacob. “Quando as empresas querem reduzir custos, elas ainda olham primeiramente para o call center.”

Martha concorda, mas adverte sobre a estratégia.

“Usar o call center como um modo rápido para se atingir seu lucro trimestral é algo estúpido,” ela diz. “Focar em resolução já no primeiro telefonema, em vez de focar na duração da ligação, aumenta enormemente a satisfação do cliente. Treinamento adequado e o encorajamento a que os atendentes tratem os clientes como eles mesmos gostariam de ser tratados reduziu a taxa de abandono em 20% já no primeiro ano (de implementação do serviço) na FedEx.”

Então, por que mais empresas não fazem o mesmo?

“Você me pegou,” ela brinca. “As coisas emperram no nível superior da gerência, e, algumas vezes, esta gerência só chegou ao nível onde está por ter feito tudo da maneira mais rudemente eficiente e mais rápida possível, e é difícil mudar estes hábitos. Mas, uma vez que feito do jeito certo, como na Costco, você percebe aumentos na fidelidade do cliente, na retenção de funcionários, e no valor acionário.”

12 - Capítulo 7

Apresenta os meios de controle de desempenho e como são utilizados no setor de Call Center.

12.1 - Como Controlar?

Tipos de indicadores no setor de Call Center

A qualidade deve ser monitorada para garantir ao cliente um serviço eficiente, com profissionais adequados. Esse aspecto garante à empresa a satisfação de seu cliente, foco de todas as empresas modernas.

Os indicadores de desempenho referentes à qualidade que devem ser controlados são:

- Satisfação do cliente
- Percentual de problemas resolvidos na primeira chamada
- Percentual de chamadas abandonadas
- Percentual de chamadas monitoradas
- Percentual de Aderência a procedimentos

As metas de nível de serviço devem ser definidas em contrato e controladas dia a dia. A performance do terceiro é diretamente medida por esse aspecto, que impacta na satisfação do cliente. Quando se considera empresas de Telecomunicações, há outro fator que deve ser considerado: a regulamentação da ANATEL. Esse órgão regulamentador exige, por exemplo, que 92% das chamadas sejam atendidas em até 10 segundos.

Os indicadores de desempenho que asseguram o alcance do nível de serviço são:

- Percentual de chamadas atendidas em até 10 segundos
- Percentual de chamadas atendidas em até 35 segundos

- Tempo médio de espera

A operação de *call center* envolve custos altos. Mas quando terceirizada, os custos são mais facilmente identificados e, portanto, controlados. Os indicadores relativos a esse aspecto que devem ser medidos são:

- Preço por posição de atendimento
- Número de chamadas entrantes hora a hora
- Número de atendentes hora a hora

Apesar do número de chamadas e de atendentes não serem indicadores de custo, é através desses dados que é possível dimensionar o número de posições de atendimento para garantir o nível de serviço acordado. E é baseando-se nesse dimensionamento que o preço final é pago ao terceiro.

Quando a empresa decide ter a operação própria, outro aspecto importante deve ser levado em consideração: a produtividade. Os indicadores abaixo listados são imprescindíveis para garantir que a operação está eficiente, ou seja, com os menores custos, assegurando a qualidade e o nível de serviço.

- Tempo médio de conversação
- Tempo médio de pós-atendimento
- Percentual de ocupação dos atendentes
- Aderência à escala de trabalho
- Absenteísmo
- Rotatividade da mão-de-obra contratada
- Tempo de treinamento inicial (para efeito de cálculo do custo da rotatividade)
- Número de chamadas atendidas por agente
- Percentual de chamadas retidas na Unidade de Resposta Automática (URA)

- Tempo médio em que o cliente fica aguardando (após atendimento)
- Índice de congestionamento de troncos

Além desses indicadores de produtividade, outros indicadores de custo devem ser acrescentados:

- Custo por chamada
- Custo por atendente
- Custo por chamada atendida na URA
- Custo por chamada de venda
- Custo por cliente

Alguns indicadores dependem do serviço prestado, como é o caso, por exemplo, do tempo médio de conversação, que deve ser de 30 segundos para informações e de 300 segundos para serviços e suporte técnico, em empresas de telecomunicações.

13 - Capítulo 8

13.1 - Questionário para clientes de serviços de Call center (Telemarketing)

1 – Você utiliza ou já utilizou serviços de teleoperadora?

S () N ()

2 – Você gostou do atendimento da operadora?

S () N ()

3 – O seu problema foi solucionado?

S () N ()

4 – Você considera esse tipo de atendimento eficaz?

S () N ()

5 – Dê uma nota de 0 a 10 para o atendimento das teleoperadoras em geral.

0() 1() 2() 3() 4() 5() 6() 7() 8() 9() 10()

Pesquisa de Satisfação realizada com usuários de serviços de Call Center.

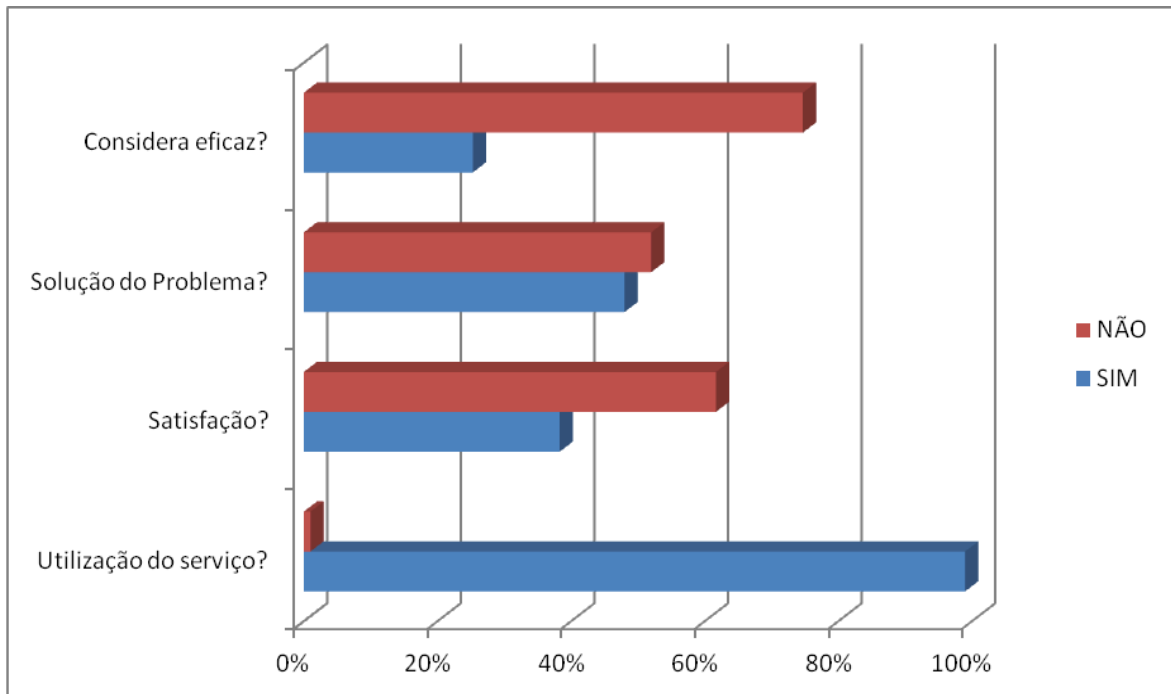


Gráfico 1

Pesquisa realizada com usuários de serviços de Call Center		
ITEM	SIM	NÃO
Utilização do serviço?	99%	1%
Satisfação?	38,30%	61,70%
Solução do Problema?	48%	52%
Considera eficaz?	25,30%	74,70%

Tabela 1

Nota de avaliação dada pelos clientes para atendimento das centrais de Call Center

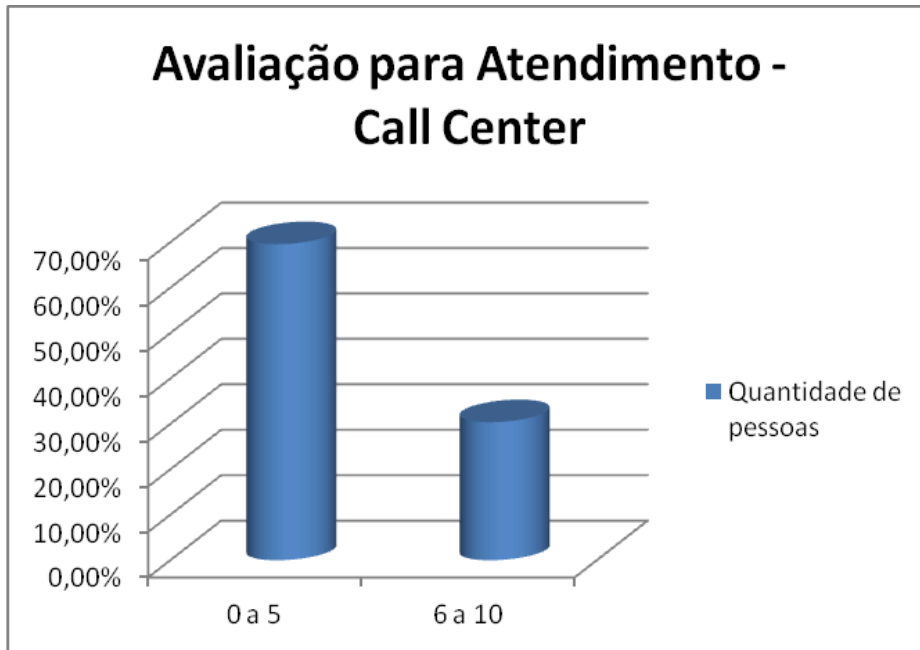


Gráfico 1.1

Avaliação para Atendimento - Call Center		
Nota	0 a 5	6 a 10
Percentual de pessoas	69,60%	30,40%

Tabela 1.1

13.2 - Pesquisa - Call Center – Nível operacional

- 1- Vc sabe como é controlada a produtividade da sua empresa? Como?
S() N()
- 2- Você gosta do seu trabalho?
S() N()
- 3- Você pretende continuar nesse trabalho?
S() N()
- 4- Você recebe treinamento e aperfeiçoamento?
S() N()
- 5- Em relação ao seu trabalho, o que gostaria de melhorar?
S() N()
- 6- Você acha que tem chance de crescer na empresa?
S() N()
- 7- Você recebe algum material sobre as metas da empresa para estudo?
S() N()
- 8- Você considera o seu trabalho importante?
S() N()
- 9 - Você considera que a qualidade no seu atendimento é o fator mais importante?
S() N()

13.3 – GRÁFICOS E TABULAÇÕES

Demonstração de dados da pesquisa sobre o trabalho, realizada com colaboradores

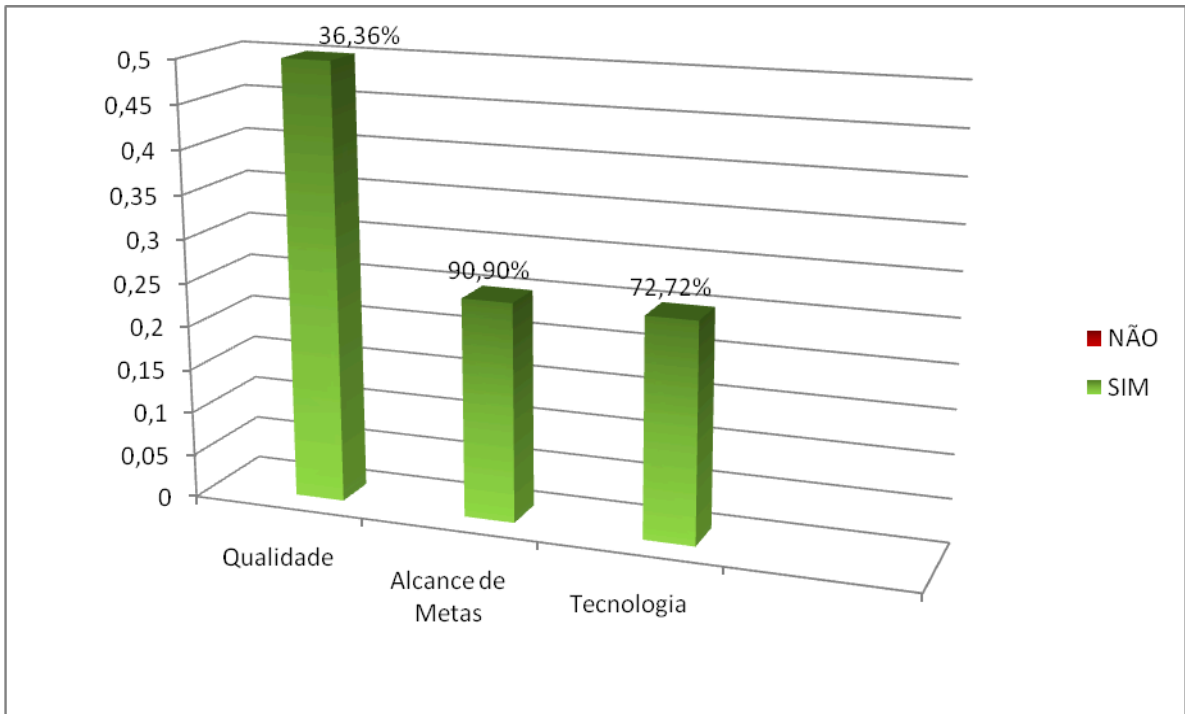


Gráfico 1.2

	SIM	NÃO
Conhecimento sobre produtividade	36,36%	63,63%
Treinamento	90,90%	9,09%
Plano de Carreira	72,72%	27,27%
Auxílio em alcance de metas	54,54%	45,45%

Tabela 1.2

Pesquisa de satisfação dos colaboradores



Gráfico 1.3

Satisfação em relação ao trabalho		
RUIM	REGULAR	BOM
27,27%	18,18%	54,54%

Tabela 1.3

Pesquisa sobre fator importante no trabalho feita com os colaboradores

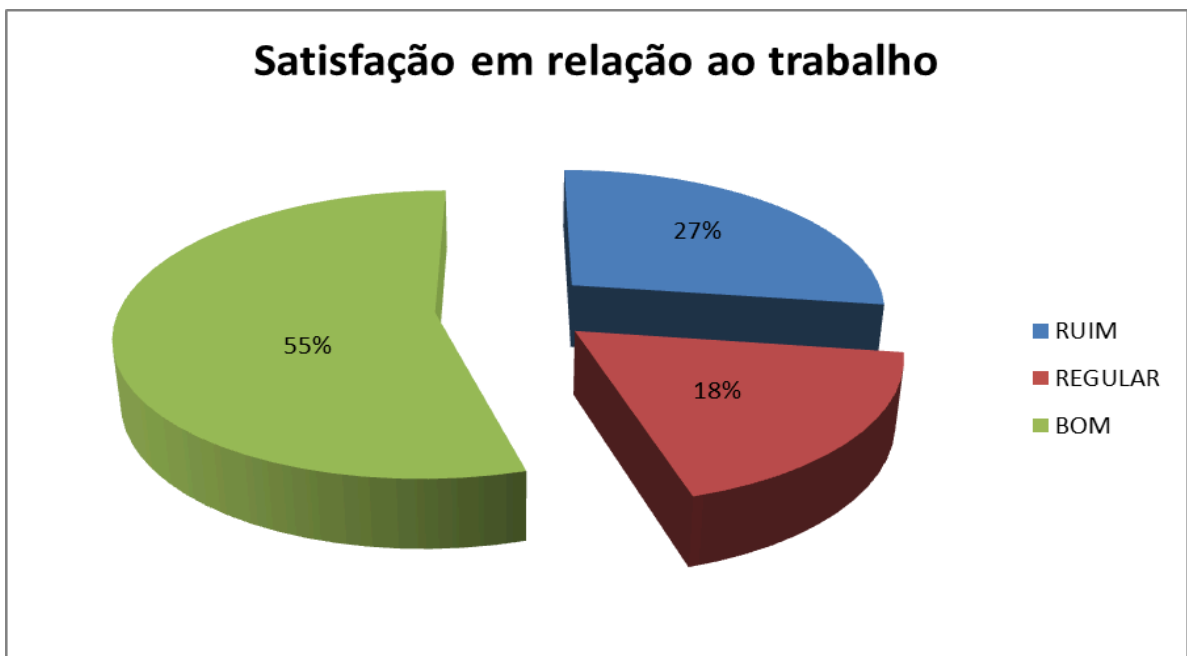


Gráfico 2

Fator importante no trabalho		
QUALIDADE	AGILIDADE	QUANTIDADE
90,90%	9,09%	0%

Tabela 2

Demonstração da pretensão de permanência dos trabalhadores

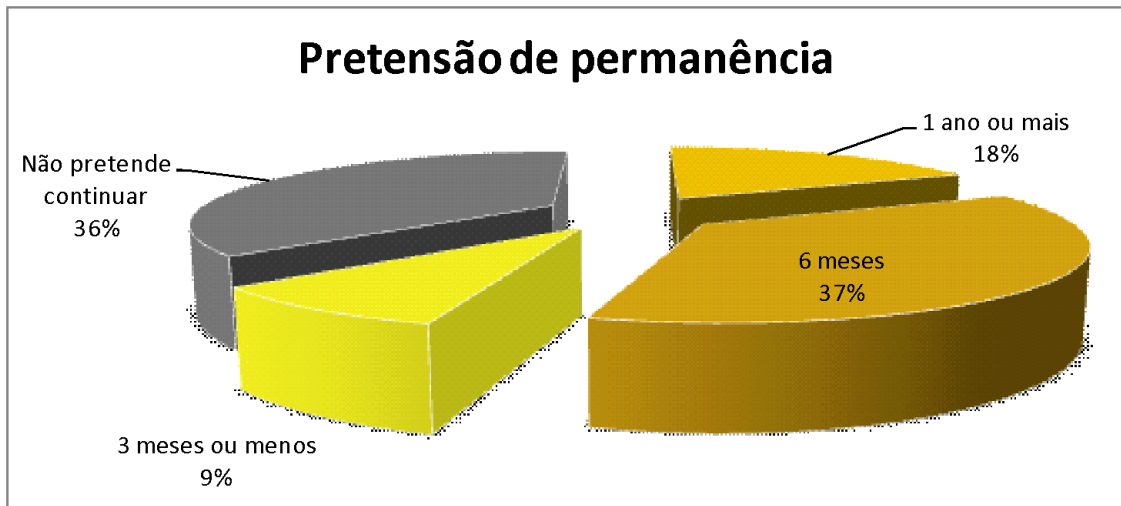


Gráfico 2.1

Pretensão de permanência			
1 ANO	6 MESES	3 MESES OU MENOS	NÃO PRETENDE CONTINUAR.
18,18%	36,36%	9,09%	36,36%

Tabela 2.1

Dados da Pesquisa realizada com os colaboradores sobre melhorias no trabalho

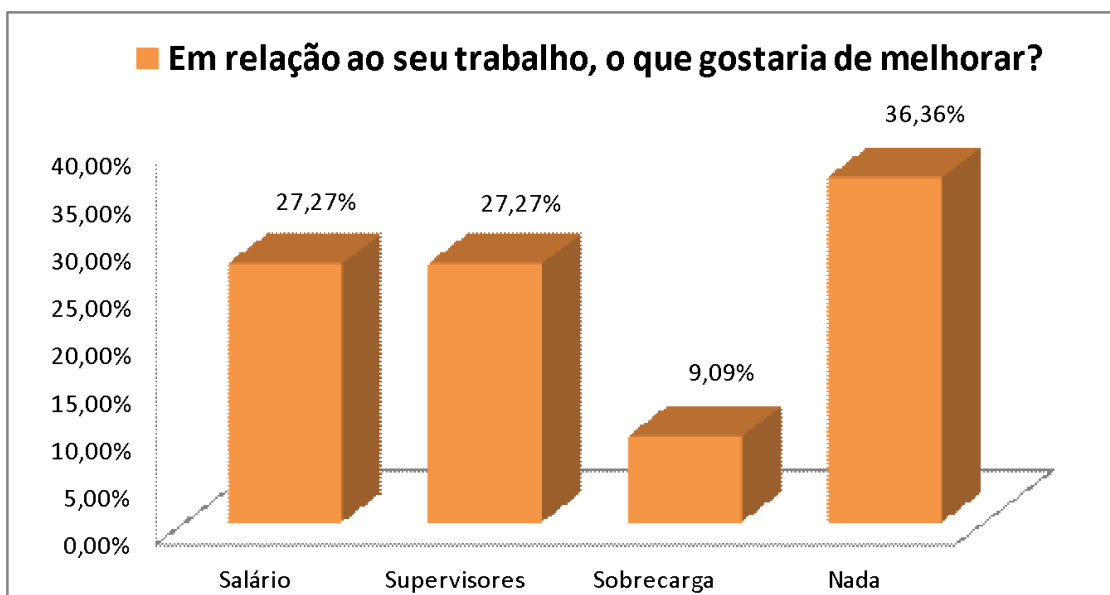


Gráfico 2.2

Em relação ao seu trabalho, o que gostaria de melhorar?	
Salário	27,27%
Supervisores	27,27%
Sobrecarga	9,09%
Nada	36,36%

Tabela

2.2

13.4 - Pesquisa - Supervisão Call Center

1 - Vc sabe como é controlada a produtividade da sua empresa?

S() N()

2 - Sua empresa utiliza algum indicador de desempenho?

S() N() NS()

3 - O que no seu ramo de atuação não pode faltar?

4 - A empresa possui algum planejamento estratégico?

S() N() NS()

5 - Você recebe treinamento e aperfeiçoamento?

S() N()

6 - Em relação ao seu trabalho, o que gostaria de melhorar ou mudar?

7 - Acha que a empresa tem algo de diferente dos outros no mercado? O que?

8 - Você recebe algum material sobre plano estratégico/ metas da empresa para estudo?

S() N()

9 - Você considera o seu trabalho importante? Porque?

10 - O que pode ocorrer se você falhar com um cliente?

11 - O que você acha que seu cliente enxerga como qualidade?

13.5 – GRÁFICOS E TABULAÇÕES

Dados das informações sobre o trabalho dos supervisores

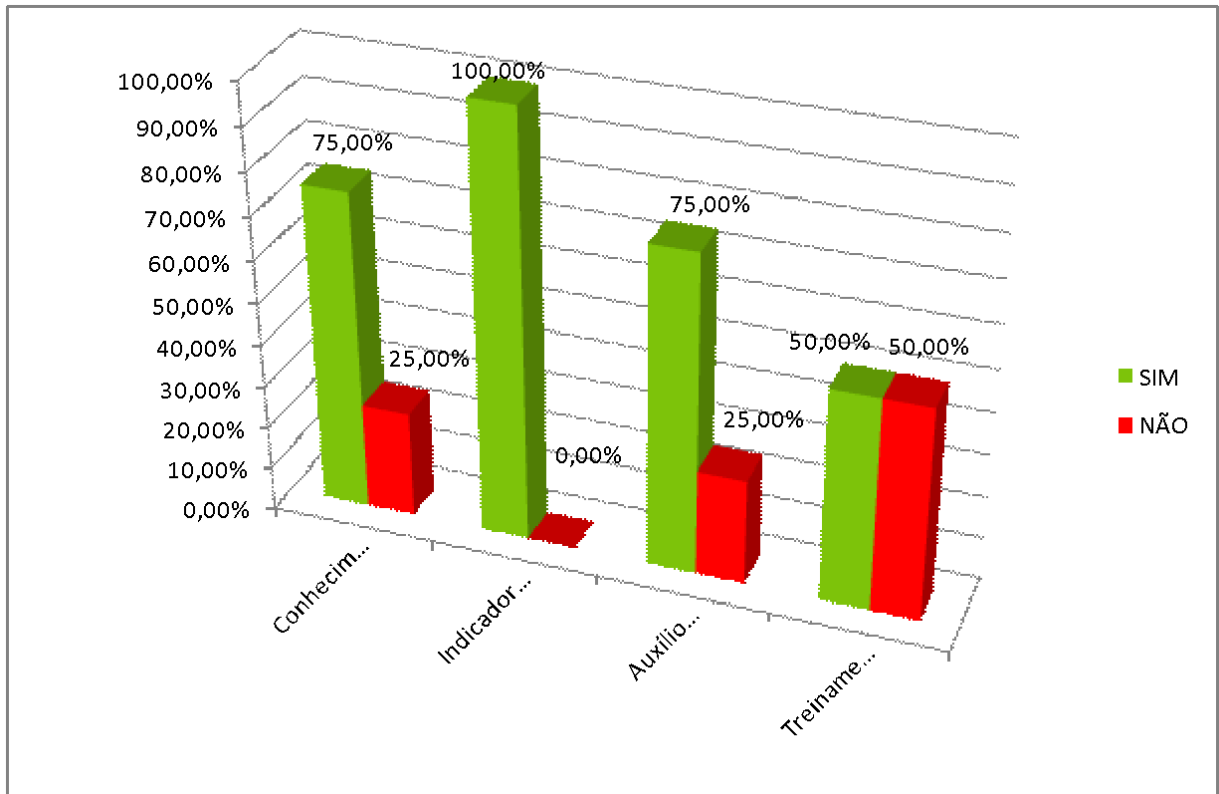


Gráfico 2.3

	SIM	NÃO
Conhecimento sobre produtividade	75,00%	25,00%
Indicadores de desempenho	100,00%	0,00%
Auxílio em alcance de metas	75,00%	25,00%
Treinamento	50,00%	50,00%

Tabela 2.3

Dados sobre pesquisa realizada com os supervisores sobre melhorias



Gráfico 3

Em relação ao seu trabalho, o que gostaria de melhorar?	
Salário	27,27%
Supervisores	27,27%
Sobrecarga	9,09%
Nada	36,36%

Tabela 3

Dados sobre pesquisa realizada com os supervisores sobre item essencial no trabalho

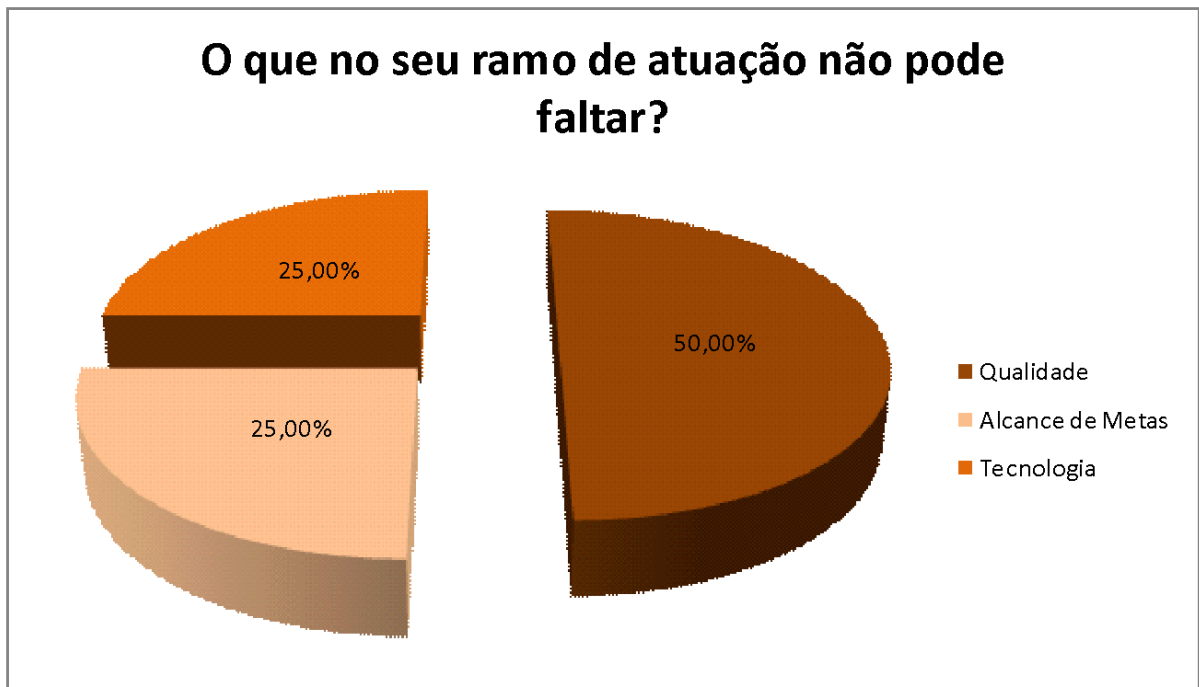


Gráfico 3.1

O que no seu ramo de atuação não pode faltar?	
Qualidade	50,00%
Alcance de Metas	25,00%
Tecnologia	25,00%

Tabela 3.1

Dados sobre a vantagem competitiva da empresa na visão dos funcionários

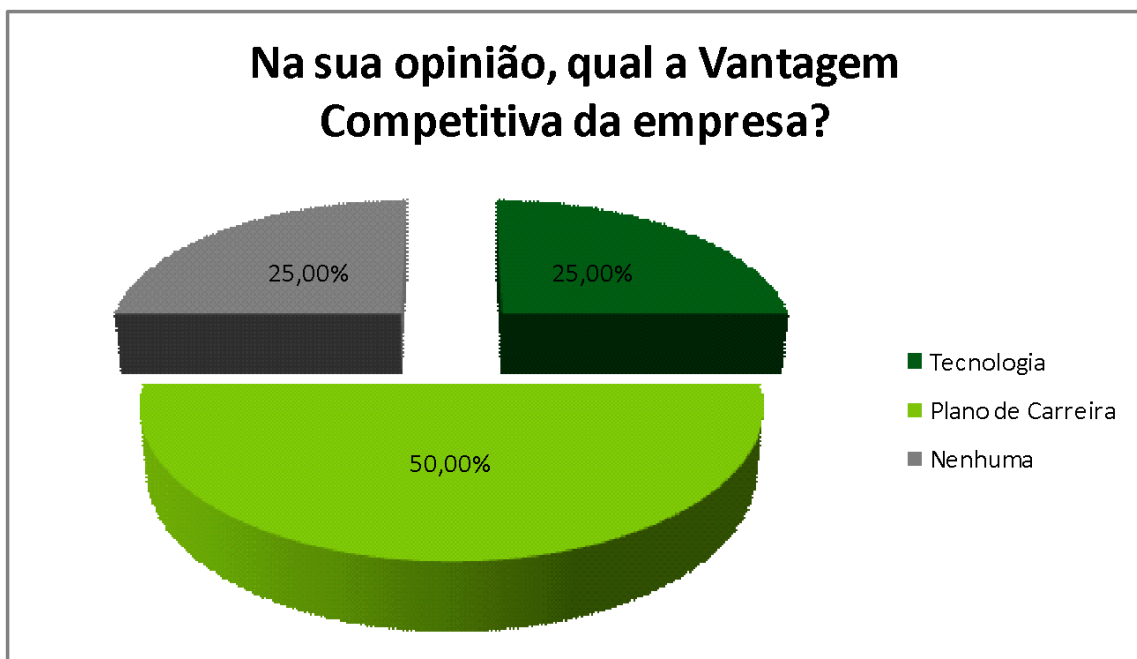


Gráfico 3.2

Na sua opinião, qual a Vantagem Competitiva da empresa?	
Tecnologia	25,00%
Plano de Carreira	50,00%
Nenhuma	25,00%

Tabela 3.2

Conclusões e Recomendações

14 - Conclusão

Como o Balanced Scorecard pode ser uma ferramenta para alinhamento estratégico, e desenvolvimento de competências essenciais e vantagens competitivas?

Concluimos então que, para se alcançar o alinhamento estratégico faz-se necessário esclarecer e traduzir a visão da organização e as metas, comunicar e associar os objetivos e as medidas dos administradores com a o dia-a-dia e os procedimentos de todos os envolvidos no processo, do nível hierárquico mais alto ao mais baixo, manter um planejamento estabelecendo as metas adequando-as às iniciativas estratégicas. Ampliar e melhorar o meio de se obter feedbacks.

Tudo isso relacionado ao setor de Call Center, só será possível alcançar, através de um bom controle dos indicadores de **Produtividade** - que só poderá ser alcançada e calculada com a análise de percentual de chamadas atendidas, tempo médio de atendimento, custo por chamada, custo por chamada em cada URA; **Desenvolvimento de pessoal** - que poderá ser alcançado através de treinamento, aprendizado, ações motivacionais, incentivo ao estudo e plano de carreira; **Lucro por empregado** - esse lucro será alcançado com mais facilidade a partir do momento em que os colaboradores estiverem melhores treinados e capacitados, atingindo através de ações diárias mais precisas o lucro desejado pela instituição.

Apresentando então um bom feedback à empresa do seu desempenho; **Satisfação dos Clientes** - a satisfação do cliente está diretamente ligada à conscientização, motivação e treinamento que o colaborador/ operador receberá da empresa. Se este funcionário estiver em sintonia com as metas e objetivos de que a organização necessita, certamente ele passará segurança e satisfação ao cliente final. Assim o cliente apresentará sua satisfação pelos serviços da empresa, até mesmo por métodos de avaliação da própria organização. Podendo assim cativar a credibilidade do cliente e aumentar o leque de soluções.

14.1 - Recomendações

Consideramos de extrema importância a explanação de temas como meios para o desenvolvimento das organizações privadas, que ainda nos dias de hoje encontram muita dificuldade em achar mão de obra capacitada e como reter seus talentos em um bom ambiente de trabalho, para que esses possam gerar lucros através de iniciativas inteligentes e com uma ampla visão do negócio como um todo.

Referências Bibliográficas

15 - REFERÊNCIAS

WEBLIOGRAFIA:

http://www.osignificado.com.br/know-how/files.blogdocallcenter.com/.../ENEGEP2001_TR30_0873.pdf
http://navi.ea.ufrgs.br/artigos/disserta_cris.pdf
http://pt.wikipedia.org/wiki/Balanced_scorecard
<http://www.administradores.com.br/informe-se/informativo/o-declinio-do-call-center/15824/>
http://www.peritocontador.com.br/artigos/colaboradores/Balanced_Scorecard.pdf
<http://www.portaleducacao.com.br/gestao-e-lideranca/artigos/3949/o-que-e-balanced-scorecard>
<http://info.abril.com.br/corporate/aplicacoes-de-gestao/como-implantar-bsc.shtml>
http://www.secth.com.br/imagens/editor/e-book/GUIA_Balance_Scorecard.pdf
<http://www.knoow.net/cienceconempr/gestao/balancedscorecard.htm>
<http://professor.ucg.br/SiteDocente/admin/arquivosUpload/3533/material/Palestra%20BSC%20-%20Conceito,%20finalidade%20e%20aplica%C3%A7ao.pdf>
<http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/conceito-do-balanced-scorecard/28438/>
<http://www.sobreadministracao.com/o-que-e-o-balanced-scorecard-parte-i/>
<http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/o-que-e-o-balanced-scorecard/45822/>

http://www.administracaovirtual.com/financas/downloads/apostilas/2/BSC_5.pdf
<http://www.sisgen.com.br/planejamento-estrategico/balanced-scorecard-bsc.html>
<http://www.sisgen.com.br/planejamento-estrategico/balanced-scorecard-bsc.html>

<http://info.abril.com.br/corporate/imagem/32/como-implantar-bsc.jpg>
<http://www.administracaoegestao.com.br/planejamento-estrategico/wp-content/uploads/2008/08/perspectivas-do-balanced-scorecard.jpg>
http://t3.gstatic.com/images?q=tbn:ANd9GcQ0IPltracGDlpV3Ej3P49z_W2uQ4-VYGI-VeF5Q3DVUDbMQ-6X
<http://t1.gstatic.com/images?q=tbn:ANd9GcSHoSvYWCetyInID8AK8jjCSMXFNia7rhk287qSgv-tFm6ePIrH>
<http://t1.gstatic.com/images?q=tbn:ANd9GcTKsTQfZpuaztSfv0zse0V3zc2L046mw5Mf-2xmAxw4nYm3mKuS2A>

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. *NBR 6023*: informação e documentação: referências: elaboração. Rio de Janeiro, 2002.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. *NBR 10520*: informação e documentação: citações em documentos: apresentação. Rio de Janeiro, 2002.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. *NBR 14724*: informação e documentação: trabalhos acadêmicos: apresentação. Rio de Janeiro, 2005.

Anexo A
Análise de Desempenho em Centrais de Call Center
(Fonte: Blog do Call Center)

16 - ANÁLISE DE DESEMPENHO DE CENTRAIS DE ATENDIMENTO (CALL CENTERS)

Cesar das Neves

**Departamento de Engenharia Industrial, Escola Politécnica de
Engenharia da UFRJ**

Mariana Alvarenga Guimarães

Departamento de Engenharia Industrial, Escola Politécnica de Engenharia da UFRJ

Tádea Maria Yunes Antonio

Departamento de Engenharia Industrial, Escola Politécnica de Engenharia da UFRJ

ABSTRACT

The main purpose of this study is study the performance of call centers in order to evaluate the feasibility of outsourcing for Telecommunication Companies. For a better understanding of the activities executed by a call center interactions between technologies and key performance indicators, for quality monitoring purposes, are described. Tangible and intangible factors are also analyzed in this paper.

Key words: Call Center, performance evaluation, Telecommunication

1 -INTRODUÇÃO

Um país de dimensões continentais como o Brasil leva as empresas a buscar, ainda mais, canais de comunicação com seus clientes do tipo telemarketing, dado seus menores custo de aquisição em relação às lojas e que, ao mesmo tempo, podem cobrir, de maneira customizada e produtiva, todas as regiões do país.

A privatização das telecomunicações, com conseqüente aumento na oferta de linhas telefônicas e redução de custos, o ingresso das operadoras como provedoras de serviços e a instalação no Brasil de algumas das maiores empresas internacionais de soluções para call centers mudam definitivamente o panorama do segmento de atendimento ao cliente. Este cenário permite que as empresas no país usem recursos de CRM (Customer Relationship Management), semelhantes aos oferecidos internacionalmente.

A tendência é não somente de aumento no número de empresas que oferecem serviços de atendimento, como também de otimização e integração das soluções adotadas, evoluindo do simples atendimento telefônico para sistemas integrados de gestão de clientes. Além disso, o ambiente competitivo faz com que as empresas se voltem cada vez mais para a satisfação do cliente, tornando-se

necessária uma estrutura organizada para a administração desse relacionamento. Este é o espaço para a adoção dos call centers ao invés do antigo uso do esquema simplificado de atendimento telefônico.

Nos últimos anos, o número de posições de atendimento tem crescido muito mais do que a economia brasileira. Além disso, o crescimento vegetativo da planta de acessos telefônico fixos e celulares deverá gerar um aumento de tráfego, que por sua vez irá gerar maior necessidade de posições de atendimento, e até mesmo de mais centrais de atendimento.

2- ASPECTOS TECNOLÓGICOS – NOVOS MEIOS DE INTERAÇÃO DO CLIENTE COM A EMPRESA

Ao longo dos anos o conceito de call center vem mudando. Não só porque o cliente têm expectativas cada vez maiores, mas porque os meios de comunicação vêm mudando. A tecnologia fez com que seja cada vez mais fácil entrar em contato com empresa. Além das tradicionais chamadas telefônicas, é preciso atender às demandas via internet. E não se adaptar ao recebimento dessas novas tecnologias pode vir a significar perda de clientes. Estes novos meios de interação são os seguintes:

E-mail. O correio eletrônico é uma das formas mais comuns dos clientes online se comunicarem com a empresa. Apesar do e-mail ser tecnologia popular e bem estabelecida, ainda assim significa desafios para a central. Ela tem de estar preparada para fazer o encaminhamento e tratamento das mensagens da mesma forma que trata as chamadas telefônicas. Devem ser providos serviços equivalentes às URAs (Unidade de Resposta Automática), com tratamento e resposta automática de um grande percentual das mensagens. Alguns call centers conseguem identificar palavras chaves nas mensagens dos usuários e respondem prontamente com textos pré formatados.

Hotlink. É um veículo popular de contato que integra call centers e sites na Internet, através do uso combinado do computador pessoal e do telefone. O hotlink é ativado quando o cliente disca um número de ajuda 0800 apresentado em uma página da Web, continuando sua navegação na Internet. Essa tecnologia permite um suporte visual do agente para o cliente. O uso combinado da Web com o suporte do agente do call center supera em muito a eficácia dos dois meios isoladamente. Esta tecnologia ainda não foi implementada no Brasil.

Callback. Outra opção comum é a introdução de funcionalidades que capturam dados dos consumidores enquanto eles navegam e em seguida oferecem ajuda através da central de atendimento. Em seguida um agente disponível é localizado e faz com que o PABx do call center faça a ligação para o consumidor, tornando muito mais eficaz o processo de tele-venda.

Voice sobre IP (Voip). Permite que o cliente fale com o agente do call center através da Internet, possibilitando que o cliente navegue na Internet e fale

simultaneamente usando uma única linha telefônica. Essa tecnologia ainda não está disponível no país como produto para as centrais de atendimento.

Chat. Esta forma de relacionamento com os clientes usa a mesma tecnologia utilizada nas salas de chat da Internet. É a forma preferida para a comunicação em tempo real com os clientes via Web. Além de prover uma resposta imediata ao cliente, possibilita que um único agente atenda múltiplos contatos simultaneamente, inclusive permitindo inserir respostas pré-armazenadas em para as questões mais freqüentes.

Newsgroup. Também derivada dos Newsgroups da Internet, permite que o call center mantenha listas de discussões, formando fóruns de debates, aonde o cliente pode, de forma off-line, tirar dúvidas, consultar soluções anteriormente oferecidas para outros usuários.

3- NECESSIDADES DE INTEGRAÇÃO DOS MEIOS DE INTERAÇÃO E OS CALL CENTERS

Existem três grandes desafios para implementação de uma central de atendimento que consiga interagir com o cliente através de todos esses meios de comunicação:

- O primeiro é a questão tecnológica que deve permitir uma integração com a estrutura de call center existente. O agente deve se relacionar com os clientes através dos diversos canais de comunicação disponíveis, independente da forma ou tecnologia que o cliente originou a chamada.
- O segundo desafio é estabelecer os procedimentos de controle de qualidade para os novos meios, garantindo o mesmo nível de serviço daquele prestado pelo serviço tradicional via telefonia.
- O terceiro desafio é a organização e o treinamento de pessoal, uma vez que os agentes deverão estar preparados para lidar com estas novas tecnologias e, muitas vezes, ter que usar a linguagem escrita em vez da oral para se comunicar. Nem todos os agentes de call center estão preparados para lidar com este novo desafio.

Para a empresa é importante que o call center esteja integrado com toda a empresa. Pensando nessa solução foram criados sistemas de CRM (Customer Relationship Management), que por sua vez estão sendo integrados aos Sistemas de Gestão Empresarial.

A central de atendimento precisa, portanto, de um sistema de CRM integrado com a Internet e com os Sistemas de Gestão Empresarial, incluindo a integração com gerência da carteira de cliente, gerência de serviços de campo, análise de mercado, gerência de vendas e canais, gerências de produtos, telemarketing, Tele-vendas.

O CRM deve oferecer um ambiente integrando:

- O ambiente de Comércio Eletrônico, aonde o cliente pode escolher e comprar pela Web, disparando, automaticamente sistemas de order entry (entrada de pedidos) e provisioning (fornecedores).

- Todas as formas de contato do cliente com a empresa. Os clientes recebem a mesma informação e o mesmo tipo de tratamento, independente do canal de entrada na empresa (telefônico, online, loja virtual).
- O atendimento ao cliente e as áreas de suporte, permitindo que os agentes possam a qualquer tempo verificar a disponibilidade de produtos, o status dos pedidos, etc.
- Informações estruturadas e não estruturadas, incluindo textos, bancos de dados, imagens, gráficos, vídeos e sons.
- Outros sistemas da empresa e sistemas externos, como por exemplo, medições de campo e informações na internet, devem fazer parte do conjunto de informações tratadas pelo CRM.

4 - INDICADORES DE DESEMPENHO DE CALL CENTER

Em qualquer empresa indicadores de desempenho são necessários para estabelecer metas e monitorar a performance. Através de um grupo de indicadores é possível identificar as causas de problemas e, por vezes, encontrar a solução.

Quando se trata de call center, os indicadores de desempenho são especialmente importantes. Por ser o meio de contato direto com o cliente, monitorar a qualidade desse atendimento e a satisfação desse serviço torna-se fundamental. Além disso, por ter um alto custo associado, é necessário acompanhar detalhadamente os indicadores envolvidos. No caso de call centers próprios, o gerenciamento eficaz e a consequente otimização dos recursos é fundamental para evitar custos desnecessários.

Quando o call center é terceirizado, cabe à empresa controlar apenas três aspectos da operação: qualidade, nível de serviço e custo. No caso de centrais de atendimento próprias, outro aspecto que deve ser monitorado é a produtividade.

A qualidade deve ser monitorada para garantir ao cliente um serviço eficiente, com profissionais adequados. Esse aspecto garante à empresa a satisfação de seu cliente, foco de todas as empresas modernas.

Os indicadores de desempenho referentes à qualidade que devem ser controlados são:

- Satisfação do cliente
- Percentual de problemas resolvidos na primeira chamada
- Percentual de chamadas abandonadas
- Percentual de chamadas monitoradas
- Percentual de Aderência a procedimentos

As metas de nível de serviço devem ser definidas em contrato e controladas dia a dia. A performance do terceiro é diretamente medida por esse aspecto, que impacta na satisfação do cliente. Quando se considera empresas de Telecomunicações, há um outro fator que deve ser considerado: a regulamentação da ANATEL. Esse órgão regulamentador exige, por exemplo, que 92% das chamadas sejam atendidas em até 10 segundos.

Os indicadores de performance que asseguram o atingimento do nível de serviço são:

- Percentual de chamadas atendidas em até 10 segundos
- Percentual de chamadas atendidas em até 35 segundos

- Tempo médio de espera

A operação de call center envolve custos altos. Mas quando terceirizada, os custos são mais facilmente identificados e, portanto, controlados. Os indicadores relativos a esse aspecto que devem ser medidos são:

- Preço por posição de atendimento
- Número de chamadas entrantes hora a hora
- Número de atendentes hora a hora

Apesar do número de chamadas e de atendentes não serem indicadores de custo, é através desses dados que é possível dimensionar o número de posições de atendimento para garantir o nível de serviço acordado. E é baseando-se nesse dimensionamento que o preço final é pago ao terceiro.

Quando a empresa decide ter a operação própria, outro aspecto importante deve ser levado em consideração: a produtividade. Os indicadores abaixo listados são imprescindíveis para garantir que a operação está eficiente, ou seja, com os menores custos, assegurando a qualidade e o nível de serviço.

- Tempo médio de conversação
- Tempo médio de pós-atendimento
- Percentual de ocupação dos atendentes
- Aderência à escala de trabalho
- Absenteísmo
- Rotatividade da mão-de-obra contratada
- Tempo de treinamento inicial (para efeito de cálculo do custo da rotatividade)
- Número de chamadas atendidas por agente
- Percentual de chamadas retidas na Unidade de Resposta Automática (URA)
- Tempo médio em que o cliente fica aguardando (após atendimento)
- Índice de congestionamento de troncos

Além desses indicadores de produtividade, outros indicadores de custo devem ser acrescentados:

- Custo por chamada
- Custo por atendente
- Custo por chamada atendida na URA
- Custo por chamada de venda
- Custo por cliente

Alguns indicadores dependem do serviço prestado, como é o caso, por exemplo, do tempo médio de conversação, que deve ser de 30 segundos para informações e de 300 segundos para serviços e suporte técnico, em empresas de telecomunicações.

5 – CONCLUSÕES

Os call centers vem se apresentando como serviços cujos mercado tem sofrido forte crescimento no Brasil. É necessário que as empresas que se situam em segmentos dinâmicos como as de Telecom, entendam este serviço e saibam como medir seus desempenhos até mesmo para analisar a competitividade deste frente a outras alternativas como a terceirização. Para decidir se é melhor para uma empresa terceirizar ou usar gerenciamento próprio se faz necessário primeiramente conhecer como acompanhar e medir o desempenho desta unidade de negócio e em segundo como esta se posiciona frente as demais empresas do setor, que no segmento de Telecomunicação, é o mercado Mundial. O paper em questão aborda estes aspectos apontando indicadores de desempenho e fornece alguns destes para o setor de Telecomunicação servindo estes valores de balizamento para as empresas nacionais.

BIBLIOGRAFIA

- [1] BERNSTEIN, MARCELO, 2000, "O Alvo é o Bom Atendimento", Consumidor Moderno, Guia de Call Center e CRM
- [2] BLUE PUMPKIN SOFTWARE, "Big Decisions for the Small Call Center", www.crmxchange.com
- [3] CINCOM ENCOMPASS, 2001, Call Center's role in CRM, www.cincom.com
- [4] CONSUMIDOR MODERNO, 1999 , "Cliente ainda Precisa de Muita Paciência", Ano 5, número 27
- [5] CONSUMIDOR MODERNO, 2000 , "O Guia das Relações de Consumo no Brasil", Ano 6, número 40
- [6] DATAMONITOR, 1999, "Call Centers in Latin America"
- [7] DAVID PORTE, 06 de março de 2001, "Divide and Conquer for Customer Service Success in the Telecom Industry, www.tmcnet.com

[8] GARTNER GROUP, 1998, "Customer Service and Support: Morphing the Call Center to the Contact Center", Customer Service and Support Strategies, www.gartnergroup.com

[9] IDC (International Data Corporation), 1999, www.callcenternews.com

[10] PURDUE UNIVERSITY, 2000, "Purdue Call Center Benchmarking Study", www.benchmarkportal.com, Purdue University Web Site

[11] RORY BYRNE, "Unifying Contact Center Customer Service for Better Economics", março de 2001, www.tmcnet.com

[12] TELETIME, Julho 2000, Especial Call Center, "Qual o Melhor Canal para Fidelizar o Cliente?"

[13] YANKEE GROUP, 1997, "The European Call Center Market: From Volume to Value".

[14] YANKEE GROUP, 1998, "The Users Speak: Trends in Call Center and Web Based Customer Care" www.telemkt.com

[8] GARTNER GROUP, 1998, "Customer Service and Support: Morphing the Call Center to the Contact Center", Customer Service and Support Strategies, www.gartnergroup.com

[9] IDC (International Data Corporation), 1999, www.callcenternews.com

[10] PURDUE UNIVERSITY, 2000, "Purdue Call Center Benchmarking Study", www.benchmarkportal.com, Purdue University Web Site

[11] RORY BYRNE, "Unifying Contact Center Customer Service for Better Economics", março de 2001, www.tmcnet.com

[12] TELETIME, Julho 2000, Especial Call Center, "Qual o Melhor Canal para Fidelizar o Cliente?"

[13] YANKEE GROUP, 1997, "The European Call Center Market: From Volume to Value".

[14] YANKEE GROUP, 1998, "The Users Speak: Trends in Call Center and Web Based Customer Care" www.telemkt.com

Glossário

Maket share: define a participação no mercado de determinada empresa, serviço ou produto em seu **segmento**. Sua medida quantifica em porcentagem a fatia do **mercado** dominado por uma organização.

Feedback: é o processo de fornecer dados a uma pessoa ou grupo ajudando-o a melhorar seu desempenho no sentido de atingir seus objetivos.

Para que haja êxito na comunicação do feedback as barreiras devem ser rompidas e estabelecida uma relação de confiança e segurança.

O feedback pode ser de dois tipos:

- Aberto - é óbvio e direto. Obtido através de perguntas e de observação, durante a realização de exercícios e testes. Mostra o que o ouvinte captou e o que não captou. Pode ser falsificado.
- Velado - é obtido através da prática de observar a reação do ouvinte a estímulos externos. Pode se obtido na sua expressão, posição, movimentos e atitude. Como é expressado inconscientemente, diz a verdade.

Tableau de Bord - "Tableau de Bord", que em português pode ser traduzida por Quadro de Bordo, designa um instrumento de controle de gestão onde é geralmente efetuada a comparação entre um determinado valor pretendido e o valor efetivamente realizado, permitindo assim a avaliação dos desvios relativamente aos objetivos fixados.

Argyris (1977): A Teoria da Maturidade de Argyris, apresentada por Chris Argyris em Personality and Organization, é uma das muitas teorias que procura explicar a natureza e comportamento humano. Segundo esta teoria, o desenvolvimento de uma pessoa processa-se ao longo de um intervalo contínuo de uma situação de imaturidade para uma situação de maturidade. Uma pessoa madura caracteriza-se por ser ativa, independente, autoconfiante e autocontrolada. Pelo contrário, uma pessoa imatura é passiva, dependente, tem falta de confiança e sente necessidade de controlo pelos outros.

Delays: é o termo técnico usado para designar o **retardo** de sinais em circuitos eletrônicos, geralmente o atraso de som nas transmissões via satélite. Tempo de atraso de um sinal, em reverberação, eco, ou em equipamentos eletrônicos em geral.

KPIs (Key Performance Indicators): Indicadores Chave de Desempenho

Timing: Cronologia detalhada de um processo qualquer.

Sincronia entre um processo ou um desenvolvimento e outro(s).

Sensibilidade para o momento propício de realizar ou de ocorrer algo, ou senso de oportunidade quanto à duração de um processo, uma ação etc.

PHD: Doutorado ou doutorado é um grau acadêmico concedido por uma universidade que, idealmente, certifica a capacidade do candidato em desenvolver investigação num determinado campo da ciência (no seu conceito mais abrangente). É equivalente ao PhD (Philosophical Doctor) atribuído nas universidades anglo-saxônicas.

Commodity: Com Mercadoria em estado bruto ou produto básico de importância comercial, como café, cereais, algodão etc., cujo preço é controlado por bolsas internacionais.

Turnover: taxa percentual anual de renovação do pessoal de uma empresa em relação a seu efetivo médio; rotatividade de pessoal.

URA: significa Unidade de Resposta Audível, e utilizando de tecnologia digital e através de sistemas executa processamento de voz e fax.

Contact Center: Central de Atendimento.

Know How: é um termo em inglês que significa saber como, e é também chamado de conhecimento processual. e é o conhecimento de como executar alguma tarefa. O know-how é diferente de outros tipos de conhecimento, pois não é algo que possa ser diretamente aplicado a uma tarefa. O know-how é utilizado para designar uma técnica, um conhecimento ou uma capacidade desenvolvida por uma organização ou por uma pessoa.

Empowerment: é o processo pelo qual se atribui influência ou poder acrescido às pessoas (colaboradores), designadamente através do envolvimento no processo de decisão, concedendo autonomia.

Panóplia: Conjunto de elementos reais ou abstratos, usados para a mesma finalidade.

