

GESTÃO POR PROCESSOS EM UM *CALL CENTER*: GANHOS E PERDAS EM RELAÇÃO AO SISTEMA DE ATENDIMENTO POR PRODUTO

Kelvin Cardozo Martins
kelvin@topmail.ie

Ângela de Moura Ferreira Danilevicz
angelamfd@producao.ufrgs.br

Resumo

Este trabalho objetiva realizar um estudo de caso em uma central de atendimento de múltiplos produtos de uma empresa do ramo jornalístico, que passou por uma mudança no modo de gerenciar os seus processos. A lógica de gerenciamento por produto foi substituída pela visão por processo, motivando redimensionamentos nos quadros de operadores e mudanças de *layout*, e criando novas maneiras de encarar o negócio. Através do mapeamento dos cenários anterior e posterior à transição, pôde-se analisar perdas e ganhos associados à mudança e propor futuras melhorias ao novo processo. Como resultados, são expostos os indicadores das células que compõem o *Call Center*, visando quantificar os seus desempenhos em ambos os cenários, bem como são explorados aspectos qualitativos do ponto de vista dos funcionários e dos clientes. Por fim, a análise dos resultados comprova a superioridade do novo processo, que tornou a empresa mais eficiente e lucrativa.

Palavras-chave: Gerenciamento de processos; *Call Center*; processos de serviços; indicadores de desempenho.

1. Introdução

Empresas de todos os setores enfrentam um mercado cada vez mais competitivo nos dias de hoje. Com o surgimento de novas demandas e a profusão de novas empresas que vêm surgindo para atendê-las, organizações de diversas áreas se veem obrigadas a mudar e inovar para poderem se manter competitivas em um mercado de crescente concorrência. Novas tecnologias e um público em constante transformação e cada vez mais exigente ameaçam as empresas tradicionais, que podem enfrentar dificuldades em se adaptar. De acordo com Martinelli e Joyal (2004) o contexto mundial atual exige uma busca simultânea por eficiência e eficácia, e somente aqueles que conseguirem atingir um certo grau de diferenciação terão seu lugar no mundo moderno.

Neste ambiente agressivo, um exemplo de empresas que lutam pela sobrevivência são as do ramo jornalístico. Fornecendo informação em uma forma que está caindo em desuso, o papel, elas vêm enfrentando severa concorrência das mídias digitais e noticiários eletrônicos. Segundo Dornelles (2009) o número de consumidores de jornais diminuiu a cada geração, em

uma curva que vem se inclinando de forma assustadora nos últimos anos. A autora cita o ano de 2043 como data prevista para o desaparecimento desta forma de mídia, na qual a sua circulação atingirá o zero. Já segundo Thottam (1999) a ameaça não é tão séria, visto que novas tecnologias sempre impactam as já existentes, porém estas devem saber agir com criatividade de modo a manterem-se atrativas. O autor cita o rádio que, mesmo após o surgimento e a consolidação da televisão, não deixa de fazer parte do dia-a-dia das pessoas até hoje. É difícil afirmar se realmente o jornal impresso terá um fim, e mais ainda fixar uma data para sua extinção, porém é fato que as empresas que os administram necessitam buscar meios de garantir a sua sobrevivência no mercado de hoje.

Uma das formas de transformar uma empresa jornalística que opera diferentes jornais impressos, a fim de torná-la mais eficiente e competitiva, é otimizar seus processos, dentre eles o de atendimento ao cliente. Este geralmente ocorre por centrais de atendimento (ou *Call Centers*) dedicadas para vender seus produtos e evitar o cancelamento de suas assinaturas, com atendimento separado por jornal. Nesses ambientes de contato direto com o cliente inúmeras ações e melhorias podem ser implementadas, visto que há um fluxo de atendimento com processos bem definidos que pode ser mapeado, modelado, compreendido e otimizado. Nestes casos, o bem estar dos funcionários e a divisão justa das tarefas influenciam muito na qualidade do atendimento. De acordo com Azevedo e Caldas (2002) a motivação dos operadores é uma das principais dificuldades operacionais nos *Call Centers*, e o sentimento de injustiça e estresse causam insatisfação no trabalho, absenteísmo e rotatividade nos cargos. Tudo isso prejudica o atendimento ao consumidor e enfraquece ainda mais a sobrevivência desse perfil de jornais.

Motivado por este cenário, o presente trabalho foi realizado no *Call Center* dos jornais do Grupo RBS, responsável pelo atendimento aos assinantes dos seis jornais que a empresa possui. Com cerca de 500 funcionários incluindo operadores, lideranças e áreas de apoio, a central de atendimento atende demandas de cancelamento de assinaturas, vendas e suspensões, além de contatar os clientes na tentativa de retê-los e evitar o cancelamento da assinatura. Até meados de julho de 2014 a lógica de atendimento era por produto, de maneira que cada jornal possuía células específicas para vendas, retenção, atendimento geral, dentre outras. A partir daquele mês, optou-se por uma mudança na estratégia de atendimento, que passou a ser na lógica por processo. Haveria, então, uma única célula de vendas para todos os jornais, outra grande célula de retenção para todos os seis produtos, e assim por diante, teoricamente equilibrando as demandas e distribuindo as tarefas de forma igualitária entre os operadores. Assim sendo, o objetivo principal deste trabalho é identificar os ganhos e as

perdas associadas ao processo de transição de gerenciamento das atividades do *Call Center*, analisando o impacto no negócio da empresa; bem como verificar seu impacto no ponto de vista dos funcionários e dos clientes, além da potencial necessidade de mudanças ao novo processo. Com isso, espera-se obter uma maior eficiência nas atividades desempenhadas pelos colaboradores; bem como o fortalecimento da percepção de igualdade entre as atividades desempenhadas pelo grupo.

O presente artigo divide-se em cinco seções. A primeira contém as diretrizes norteadoras do trabalho. A segunda contém o referencial teórico, no qual são expostas ideias com relação ao problema de pesquisa já descritas na bibliografia existente. Na terceira seção são detalhados os procedimentos metodológicos adotados no trabalho, desdobrados em uma apresentação do cenário de pesquisa, a classificação da pesquisa e o método de trabalho. Na etapa seguinte, de resultados e discussões, são descritos os achados da pesquisa e as análises pertinentes. Por fim, na quinta e última seção de considerações finais são apresentadas as conclusões do trabalho e sugestões de pesquisas futuras.

2. Gerenciamento de Processos e Indicadores de Desempenho

O presente referencial teórico se justifica em função da importância de um eficiente gerenciamento de processos nas organizações, tanto produtoras de bens quanto de serviços. Gonçalves (2000) afirma que não é possível obter-se de uma empresa um produto ou serviço sem um processo empresarial. Mas o que é um processo? Segundo Davenport (1994, p. 7) processo é "uma ordenação específica das atividades de trabalho no tempo e no espaço, com um começo, um fim, e *inputs* e *outputs* claramente identificados: uma estrutura para a ação". De acordo com Hronec (1994, p. 54) processo é "uma série de atividades que consomem recursos e produzem um bem ou serviço". Pode-se observar que as duas definições clássicas são complementares, visto que a primeira foca no detalhamento dos componentes de um processo e a segunda, mais sucinta, introduz também a produção de serviços como possível resultado de uma série de processos.

Antes de começar a modificar os processos de uma organização é necessário compreendê-los a fundo da maneira em que estão, mapeando-os e identificando processos críticos. Miranda (2010) propõe um diagnóstico detalhado do sistema como ponto de partida, pois se torna fundamental compreender a estrutura organizacional na qual os processos operam, as estruturas de comunicação presentes no ambiente, as técnicas de gestão e as tecnologias utilizadas na empresa. Dessa maneira, a autora define estrutura organizacional

como a maneira pela qual os elementos de uma instituição se ordenam em relação às suas atribuições, relacionamentos e responsabilidades. Miranda (2010) ainda cita a necessidade de mapeamento do sistema para melhor compreensão do todo, sendo que um mapa de processos consistiria em uma maneira de representar os recursos existentes no ambiente, com suas interações e relacionamentos. Entender este sistema, com suas representações de entradas e saídas, seria o primeiro passo para uma efetiva modelagem dos processos e consequente otimização da rotina de trabalho.

Costa *et al.* (1997) definem o Gerenciamento de Processos como um conjunto de pessoas, equipamentos ou materiais relacionados em atividades que visam produzir resultados específicos, buscando atender aos desejos dos clientes e envolvendo toda a empresa. Assim, este gerenciamento propõe uma melhoria contínua nos processos, buscando qualidade crescente nos produtos e serviços da organização. Os autores citam ainda que o Gerenciamento de Processos é uma metodologia que define, analisa e melhora os processos críticos da empresa, promovendo redução de custos, aumento de vendas e de produção, redução de refugos e de estoques, melhor aproveitamento do espaço físico e da mão de obra, e como consequência um aumento real nos lucros. Para haver mudanças é necessário, no entanto, uma modificação cultural na organização, atingindo todos os níveis hierárquicos. A alta direção deve estar ciente que tempo e dinheiro deverão ser investidos antes de se obter os benefícios oriundos das melhorias.

Costa *et al.* (1997) propõem três grandes fases metodológicas para o Gerenciamento de Processos. A primeira consistiria em definir o processo, identificando os processos críticos, os responsáveis por estes, e as necessidades e desejos dos clientes. Nesta primeira etapa, deve-se mapear os processos críticos detalhadamente, compará-los com outros e definir a real importância deles dentro da organização. Em uma segunda fase seria realizada uma análise dos processos, utilizando as informações da etapa anterior para identificar melhorias. Deve-se compará-los com as melhores práticas industriais existentes (*benchmarks*) para verificar a existência de pontos fracos, gerando ideias criativas para otimizá-los e buscando a melhoria contínua. Por fim, na terceira e última etapa, dever-se-ia implementar as melhorias sugeridas anteriormente e verificar sua eficácia na prática. É necessário que todos os envolvidos nos processos estejam alinhados com as modificações, e também é fundamental monitorar o desempenho do sistema através de indicadores, que irão revelar o quanto benéfica foi a transição. Obviamente, por se tratar de uma jornada de melhoria contínua, o Gerenciamento de Processos deve ser periodicamente analisado.

Um ponto crucial na administração das organizações modernas é a forma de gerenciamento das suas atividades. De modo geral, é possível operar com um gerenciamento por produto, de forma verticalizada; ou por processo, de maneira mais horizontalizada. Davenport (1994) cita como uma vantagem da organização das tarefas por processo a visão sistêmica do trabalho, na qual o operador compreende melhor a sua atividade e as consequências dela. Outras vantagens citadas pelo autor são o aumento da eficiência das equipes, a horizontalização da estrutura organizacional, a substituição das chefias por lideranças mais humanas, e até mudanças benéficas nos valores, crenças e princípios dos trabalhadores.

Gonçalves (2000) afirma que a organização orientada para processos está se consolidando como forma organizacional dominante, e que a centralização das empresas nos seus processos gera desenhos organizacionais muito diferentes daqueles conhecidos previamente. O autor explica que:

mudar a estrutura funcional da empresa para uma estrutura por processos implica definir a responsabilidade pelo andamento do processo, minimizando as transferências (para reduzir esperas, erros e fronteiras), maximizar o agrupamento de atividades e diminuir o gasto de energia (reunir as partes da empresa em menor número de locais ou empregar maciçamente os recursos de tecnologia de informação para diminuir gastos com transporte, armazenagem e deslocamento) (GONÇALVES, 2000, p. 15).

Gonçalves (2000) ainda cita que gerenciar as empresas pelo ponto de vista dos processos tende a ser um dos grandes desafios da gestão eficaz dos recursos humanos. O autor defende que a prática desenvolve e salienta a importância dos papéis ligados ao processo, incluindo a liderança do grupo, a ligação entre os trabalhadores e o desenvolvimento de conhecimentos e dos mecanismos grupais.

A modificação do *layout* físico ocasionada pela mudança na forma de gerenciamento das atividades também traz consequências para a organização, seja ela produtora de bens ou de serviços. De acordo com Santos *et al.* (2012) o projeto do arranjo físico das instalações exerce um papel fundamental nas operações de serviços, tanto quanto naquelas de manufatura. Haynes (2008) descreve o impacto na produtividade causado pelas mudanças de *layout* em escritórios, frisando que o aumento no conforto e na qualidade das instalações influencia diretamente o nível de serviço oferecido pelos funcionários deste tipo de organização. Portanto, é visível que um *layout* agrupado por processo, aproximando atividades semelhantes de diferentes produtos, pode aumentar a interação entre os

funcionários e proporcionar um ambiente de trabalho mais agradável, otimizando o desempenho da empresa como um todo.

Há relatos na literatura sobre casos de organizações que aderiram ao gerenciamento de suas atividades por processo, que detalham as dificuldades encontradas e os benefícios obtidos com tal prática. Um importante caso de sucesso é descrito por Assunção e Mendes (2000), que analisam a experiência de adoção da gestão por processos na Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa). Apoiada nas técnicas do planejamento estratégico, a empresa modificou-se e modernizou-se proporcionando maior flexibilidade na gestão e possibilitando melhores resultados. De acordo com as autoras, a Embrapa é o agente responsável pelo processo de Pesquisa e Desenvolvimento do processo de inovação do setor agrícola e, para manter-se competitiva, precisava adotar estratégias que lhe permitissem mudar numa velocidade igual ou superior à velocidade de mudança dos demais agentes que compõem o processo supracitado. As autoras defendem o ponto de vista de que:

A maneira de organizar e gerir as organizações tem influência direta no impacto de suas operações, estas devem desenvolver um comportamento gerencial mais integrado e abrangente, que busque a efetividade de seus processos essenciais. Por isso os administradores devem se preocupar continuamente com a reavaliação de suas práticas administrativas, a fim de garantir sustentabilidade organizacional (ASSUNÇÃO e MENDES, 2000, p. 1).

A necessidade de renovação, portanto, motivou a empresa a rever o seu método de gestão para manter-se sustentável e competitiva. Para adoção da gestão por processo na Embrapa, Assunção e Mendes (2000) dividiram as ações desenvolvidas em quatro etapas: primeiramente, foi realizada a sensibilização para o método de gestão, com apoio de uma consultoria externa que também havia passado pelo mesmo processo de mudança e possuía experiência no tema; na segunda etapa foram capacitados os líderes, dirigentes e supervisores na aplicação dos princípios e do método da nova forma de gestão, na qual mais de 300 pessoas foram treinadas; na terceira, foi definido o modelo estrutural dos processos da organização, identificando-os, priorizando-os e tentando organizá-los de forma horizontal; e finalmente, na quarta etapa, foi organizado e dividido o trabalho das unidades de pesquisa e foram reorganizadas as equipes de trabalho, adotando a visão de processos. Ao final desse processo, a empresa reduziu o número de cargos gerenciais em 14% e aumentou a taxa de empregados por supervisor de 8,21 para 9,48, o que representou uma economia anual de cerca de seiscentos mil reais.

Sentanin (2004) também analisa o processo de transformação da Embrapa, focando inclusive na maneira com a qual as unidades da empresa, espalhadas pelo território brasileiro,

alinham seus modelos organizacionais aos modelos corporativos apresentados pela administração central. O autor cita alguns exemplos, como a disponibilização a todas as unidades do 'banco de boas práticas', um banco de dados no qual os processos analisados e melhorados são apresentados a todos os colaboradores, de modo a criar um *benchmarking* entre as unidades e evitar o retrabalho em processos já estudados. O autor também apresenta certas dificuldades encontradas no processo de adoção da gestão por processos como, por exemplo, "a lacuna existente entre a avaliação da estratégia e o ambiente operacional" (SENTANIN, 2004, p. 113).

No gerenciamento de processos e nas transições entre modelos de gestão, bem como em qualquer análise ou modificação que seja cogitada em uma empresa, faz-se necessário o domínio e o conhecimento do desempenho organizacional, que é traduzido de forma ideal por indicadores de desempenho. Gunasekaran *et al.* (2004) afirmam que, para se atingir os objetivos organizacionais, os *outputs* dos processos devem ser mensurados e comparados com um padrão, mantendo os parâmetros dos processos sob controle em um limite pré-estabelecido. Assim, torna-se vital em qualquer organização a presença de um sistema de indicadores para nortear as suas decisões e estratégias. Segundo Müller (2003) um sistema de indicadores associa metas aos processos, documenta o seu desempenho e acompanha o seus resultados, garantindo a operacionalização do planejamento estratégico. O autor cita Hronec, afirmando que as medidas de desempenho são sinais vitais da organização que comunicam a estratégia para os níveis inferiores, os resultados dos processos para os níveis gerenciais, e mantêm controle e melhoria dentro dos processos.

De acordo com Kiyari (2001), no mundo contemporâneo a compreensão da realidade organizacional é fator essencial para sustentar a competitividade. Em complemento, o autor afirma que medidas de desempenho, traduzidas por indicadores, possibilitam um melhor conhecimento do todo, o que leva a tomadas de decisão mais corretas. Esses indicadores, porém, devem existir em uma quantidade adequada ao que se propõem as estratégias da empresa pois, para o autor, embora a medição do desempenho das dimensões competitivas como custo, rapidez e qualidade sejam importantes, o excesso ou a escassez de indicadores pode causar mais prejuízos do que benefícios gerenciais. Kiyari (2001) ainda menciona que a correta seleção de indicadores pode reduzir consideravelmente o tempo de implantação do sistema de medição de desempenho, poupando recursos financeiros e tempo, além de minimizar o *stress* organizacional.

Os indicadores utilizados por uma organização podem ser diferentes entre os seus vários setores. Em um *Call Center*, é possível observar uma gama de indicadores distintos

daqueles que seriam tradicionais nas demais áreas da empresa, com foco maior no atendimento aos clientes e no gerenciamento de filas. Bouzada (2009) cita como principais indicadores de um *Call Center* o tempo médio de espera para atendimento, a taxa de abandono dos clientes por demora excessiva, a utilização e a ociosidade dos operadores, o tempo médio de atendimento e a quantidade de clientes esperando na fila. No caso de um *Call Center* encarregado também de vender os produtos da empresa e de reter os seus clientes, é possível complementar a lista com indicadores importantes como o número de vendas realizadas, o número de negociações efetuadas com clientes inadimplentes e a quantidade de clientes retidos e perdidos. Segundo Bouzada (2009), ainda é possível evoluir muito nas questões relativas à otimização de centrais de atendimento, e a análise crítica dos indicadores de desempenho relevantes do sistema torna-se uma excelente maneira de buscar a melhoria contínua do serviço prestado aos clientes e, assim, da rentabilidade da empresa.

3. Procedimentos metodológicos

Nesta seção do trabalho é especificado o método adotado para desenvolvimento da pesquisa, iniciando-se pela apresentação do cenário foco do estudo, seguida da classificação da pesquisa e, por fim, é apresentado o detalhamento do método de trabalho.

3.1. Descrição do cenário

O presente trabalho foi realizado no Grupo RBS, uma organização de grande porte situada em Porto Alegre (RS), que compreende diversas empresas de mídia como jornais, rádios, emissoras de televisão, *websites* e aplicativos para dispositivos móveis. A área específica em estudo é a sua central de atendimento aos clientes (*Call Center*) responsável pelos seis jornais do Grupo, quais sejam: Zero Hora, Pioneiro, Diário de Santa Maria, Diário Catarinense, A Notícia e Jornal de Santa Catarina. O Grupo RBS como um todo obteve um faturamento de R\$ 1,4 bilhão, em 2012, e possui mais de 6.500 funcionários, dos quais cerca de 500 estão alocados no *Call Center* em estudo.

A central de atendimento analisada é dividida em diferentes processos. Na tentativa de reverter o posicionamento de clientes que desejam cancelar a assinatura de seu jornal há o setor denominado *Anti-Atrition*. Caso resolva interromper a assinatura mesmo assim, posteriormente o cliente ainda será contatado pelo setor ‘Recuperação’ e, se mesmo assim não for revertido, ainda é contatado por até 24 meses pela célula ‘Recuperação Extra’. Há,

ainda, o setor ‘Cobrança’, encarregado de telefonar para clientes inadimplentes; as células de vendas, que funcionam de forma tanto ativa quanto receptiva; e o setor de serviços gerais (‘CAA’), encarregado de lidar com reclamações, elogios, trocas de endereço e solicitações diversas.

Na metade de 2014, houve a mudança de processos dedicados por jornal (com todas as células anteriormente descritas) para o compartilhamento de células entre todos os seis jornais. Os fatores determinantes na decisão da necessidade de mudança foram o baixo desempenho das equipes na forma tradicional de atendimento; a grande quantidade de supervisores e coordenadores que o sistema demandava, gerando altos custos e dificultando a comunicação e o alinhamento das estratégias; o grande espaço físico que a estrutura ocupava, com maior gasto de energia e de recursos; a falta de controle sobre os processos, com muitas células pequenas, indicadores não padronizados de várias fontes e falhas de comunicação entre os muitos setores; e, principalmente, o desequilíbrio no volume de atividades desempenhadas entre as equipes.

3.2. Classificação da pesquisa

A classificação realizada neste trabalho segue os preceitos de Gil (2002). Desta maneira, a natureza da pesquisa pode ser considerada aplicada, uma vez que decorre do desejo de realizar algo de maneira mais eficiente, neste caso, a nova forma de operacionalização do *Call Center*. Em complemento, a abordagem de tratamento de dados é predominantemente quantitativa, uma vez que são gerados e gerenciados indicadores de desempenho para os processos em questão analisando os benefícios e desvantagens da mudança organizacional ocorrida.

Quanto à classificação com base nos objetivos, a presente pesquisa pode ser considerada exploratória, pois segundo Gil (2002), busca tornar o problema mais explícito e familiar, aprimorando ideias e descobrindo intuições. O autor afirma que "embora o planejamento da pesquisa exploratória seja bastante flexível, na maioria dos casos assume a forma de pesquisas bibliográficas ou de estudo de caso" (GIL, 2002, p. 41). Esta segunda afirmação é ratificada pela classificação selecionada em relação ao procedimento técnico adotado no estudo. Um estudo de caso, segundo Gil (2002), consiste em um estudo profundo de um determinado objeto para permitir seu detalhado conhecimento e, assim, explicar situações complexas, formular hipóteses e desenvolver teorias.

3.3. Método de trabalho

Na presente pesquisa o método de trabalho foi dividido em quatro etapas básicas, visando uma melhor compreensão e um maior detalhamento dos mecanismos utilizados, conforme Figura 1.



Figura 1 – Etapas do método de trabalho
Fonte: Elaborado pelos autores

Na primeira etapa, descrição do processo original, foi mapeado o cenário do *Call Center*, identificando o fluxo operacional existente antes da transição para o novo modelo gerencial. Este diagnóstico foi realizado *in loco* e teve foco nos aspectos gerenciais qualitativos. Foram consultados documentos e relatórios da empresa, bem como realizadas entrevistas com os supervisores e coordenadores do setor, de maneira a identificar pontos críticos existentes nesses processos.

Na segunda etapa, descrição do processo unificado do *Call Center*, foi realizado o detalhamento do novo fluxo operacional, também com foco em aspectos qualitativos. Nesta etapa, novamente realizada *in loco*, também foram utilizados dados de documentos e relatórios internos da empresa, além de entrevistas com supervisores, coordenadores e colaboradores em geral. As entrevistas conduzidas tanto na primeira quanto na segunda fase adotaram um roteiro semiestruturado de pesquisa.

Na terceira etapa, que possui maior relevância prática, foram confrontadas as especificações dos indicadores de desempenho que traduzem a produtividade do sistema antes e depois da transição. Foi analisada quantitativamente a *performance* das equipes e dos processos, buscando-se identificar os benefícios e as perdas decorrentes da transição. Os indicadores foram obtidos em relatórios de acompanhamento de desempenho, amplamente utilizados pela empresa, os quais possuem o histórico das células e os principais números operacionais.

Por fim, na quarta e última etapa, foram analisados os resultados obtidos nas três etapas anteriores e verificada a necessidade de proposição de melhorias para o cenário unificado do setor. Foram explorados aspectos de percepção tanto por parte da equipe quanto das lideranças, bem como identificados os ganhos e as perdas com esse novo sistema de

gerenciamento. Nesta última fase, foram realizadas reuniões com os gerentes de maneira a se conduzir uma análise crítica dos valores associados aos indicadores, os quais serviram de base para o processo de tomada de decisão sobre potenciais melhorias aos processos.

4. Resultados e Discussão

A presente seção tem como objetivo detalhar e analisar os resultados obtidos na pesquisa, bem como apresentar proposições de melhorias ao novo processo.

4.1. Descrição do Processo Original

Para realização desta etapa foi mapeado o cenário anterior às mudanças, mostrando o fluxo entre as células de atendimento e apresentando os seis jornais do Grupo. São eles: Zero Hora (ZH), que é o principal produto e possui uma carteira de cerca de 190 mil assinantes no Rio Grande do Sul; Diário Catarinense (DC), que possui em torno de 38 mil assinantes; Pioneiro (PIO), jornal da serra gaúcha com cerca de 28 mil assinantes; A Notícia (AN), que circula no interior de Santa Catarina para cerca de 20 mil pessoas; Jornal de Santa Catarina (JSC), que também circula no interior catarinense e possui em torno de 18 mil assinantes; e Diário de Santa Maria (DSM), jornal gaúcho com cerca de 16 mil assinantes.

Anteriormente às mudanças ocorridas, o processo de atendimento ao assinante ocorria de maneira totalmente segmentada e orientada por produto. Cada um dos seis jornais possuía seu espaço físico específico no ambiente de trabalho, com células compostas de atendentes exclusivos para o seu jornal. Havia pouca interação entre operadores de diferentes jornais, que eram alocados distantes uns dos outros mesmo efetuando tarefas análogas, e era observado um desbalanço nas taxas de ocupação dos funcionários, que tinham diferentes níveis de demanda dependendo do tamanho do jornal. Estes pontos críticos eram amplamente percebidos pelos operadores e pelas lideranças.

Não havia documentos formais com a explicitação do processo de atendimento ao cliente e, desta maneira, por estar envolvido nas atividades de rotina, o mapeamento do processo original ocorreu *in loco*. Após um primeiro esboço, o mapa foi apresentado à gerência para avaliação e se chegou ao modelo final que pode ser observado na Figura 2, que contém a representação de todos os jornais e suas células operando na lógica por produto. Nesta figura, o losango representa a tomada de decisão em relação a qual jornal o cliente deseja contatar e o círculo vazio representa a saída do sistema (fim da ligação).

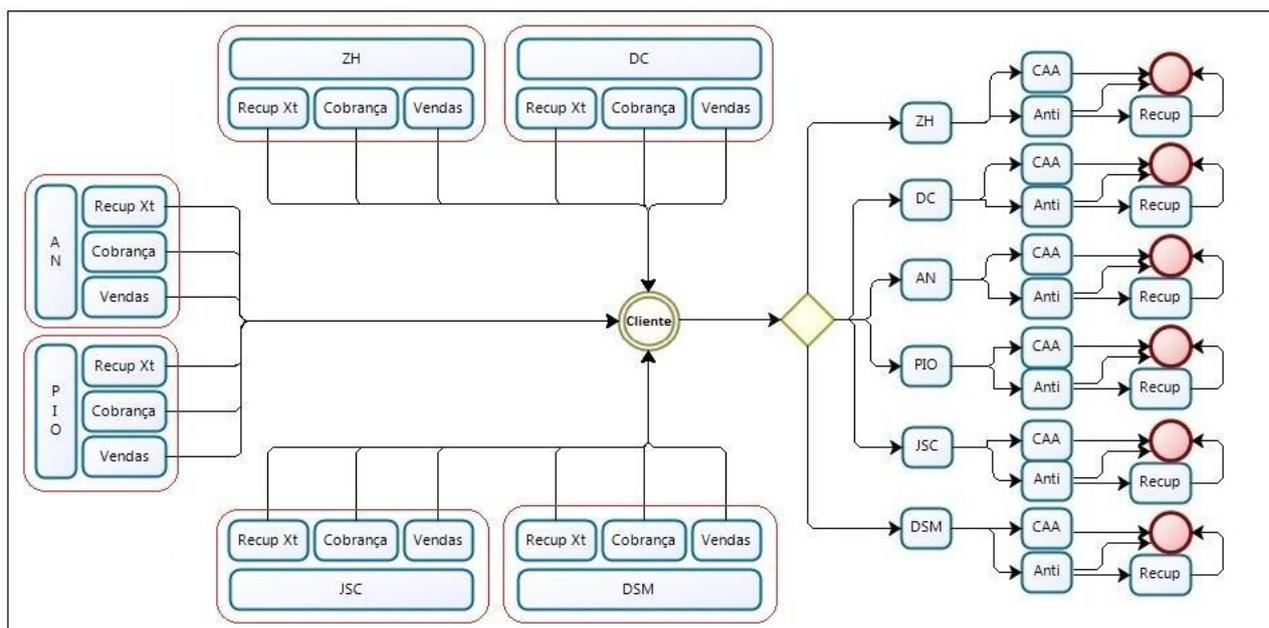


Figura 2 - Mapeamento do Processo Original
Fonte: Elaborado pelos autores

Como pode ser observado na Figura 2, cada jornal possuía a suas células dedicadas de Recuperação Extra, Cobrança e Vendas, entrando em contato com o cliente de forma ativa. Os produtos também possuíam suas células receptoras de *Anti-Atriction* e serviços gerais (CAA), bem como as equipes de Recuperação, todas com atendentes especializados por jornal.

4.2. Descrição do Processo Unificado

A mudança do processo original para o processo unificado foi gradual, e no período foram sendo agrupadas as atividades comuns e sendo geradas células únicas de atendimento. Desta forma, a realização desta etapa também não contou com documentos formais para o planejamento e definição do novo processo.

A primeira célula a ser instituída na nova proposta foi a Cobrança, que foi unificada em um grande time de telefonistas que passou a atender todos os seis jornais simultaneamente. Foi adotado inclusive um novo nome para o setor, para salientar sua nova proposta de atendimento: 'Cobrança Cross'. Em seguida, o CAA passou pelo mesmo processo de unificação passou a operar de forma análoga. Estas duas células, no entanto, foram as únicas a serem inseridas totalmente na nova proposta.

Não houve, por questões estratégicas, a instituição total das demais equipes ao novo modelo. As células de Vendas, Recuperação Extra, *Anti-Atriction* e Recuperação foram

parcialmente inseridas na unificação, permanecendo com funcionários dedicados por jornal. No entanto, passaram por redimensionamento de quadros e mudanças de *layout*, de modo a deixá-las alinhadas com a nova proposta de gerenciamento. Os operadores destas células, agora, estão alocados por produto, mas com proximidade de atividade, o que permite a ajuda mútua sempre que necessário. A decisão de não operar com funcionários atendendo múltiplos produtos nestes quatro processos foi resultado de questionamentos por partes das equipes, que concluíram que os mercados de cada produto são muito diferentes entre si, demandando atendimento personalizado por profissionais treinados para atender um determinado mercado. Desta forma, estimou-se que a eficiência do operador dedicado por jornal seria maior, e optou-se por não incluir estas células de forma integral no novo modelo de gestão.

O mapa gerado nesta etapa, que representa o processo unificado resultante das mudanças, também foi avaliado pela gerência e resultou no *layout* apresentado na Figura 3. Assim como na Figura 2, o losango representa a tomada de decisão em relação ao jornal desejado e o círculo vazio representa a saída do sistema.

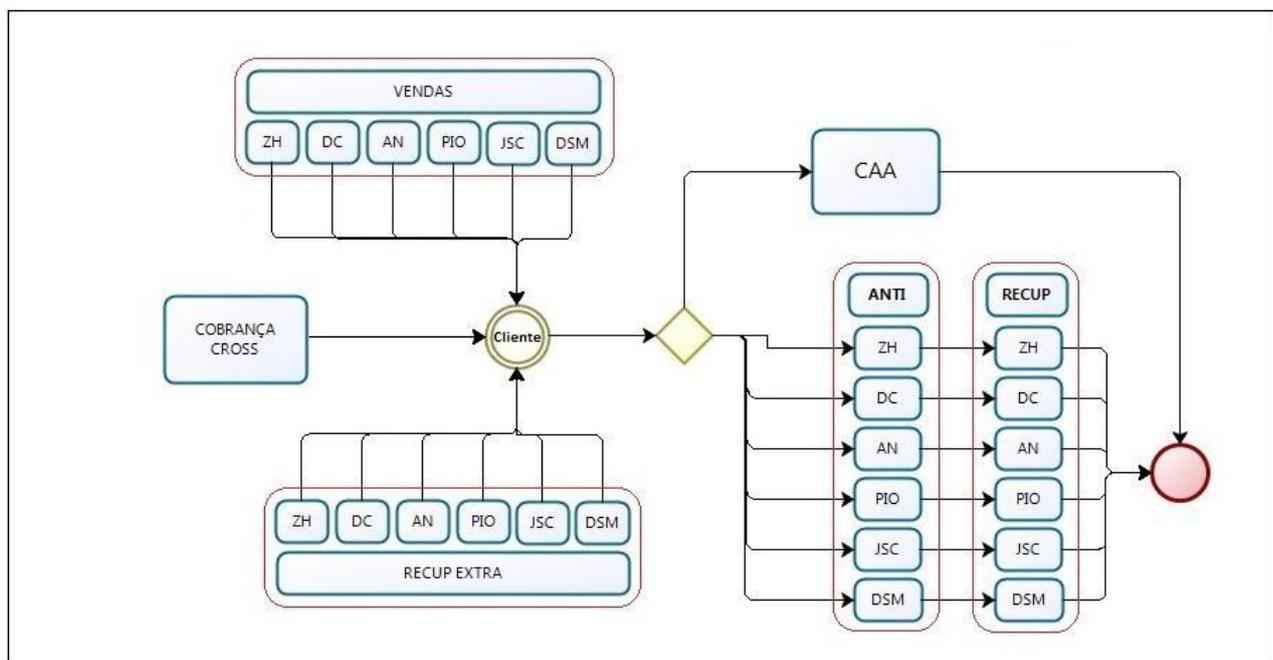


Figura 3 - Mapeamento do Processo Unificado
Fonte: Elaborado pelos autores

Como pode ser observado na Figura 3, após o final do ciclo de mudanças o processo de atendimento ao assinante passou a ser gerenciado de forma inovadora: orientado por processo. Os espaços físicos passaram por mudanças de *layout*, passando a acomodar operadores de tarefas semelhantes no mesmo local, independentemente do produto para o

qual eles prestem o serviço. Os quadros de operadores foram redimensionados para adequar os serviços às demandas, e uma parte dos funcionários passou a prestar serviços para todos os jornais do Grupo.

4.3. Comparação dos Indicadores de Desempenho

No intuito de quantificar as mudanças realizadas nos processos do *Call Center*, foram identificados alguns indicadores de desempenho, cujos valores médios foram obtidos em relatórios de acompanhamento de desempenho da empresa. Foram calculadas as médias destes indicadores nos seis meses anteriores às mudanças e também nos seis meses posteriores, para comparar os resultados obtidos, respectivamente, no processo original e no processo unificado.

Entre os indicadores analisados está a eficiência do CAA (%), que corresponde ao percentual de ligações absorvidas pelo setor de serviços gerais. Assim, quanto mais elevada for esta taxa, menos ligações da fila estão deixando de ser atendidas e menor o tempo de espera do cliente. A eficiência do *Anti-Atriction* (%) segue uma lógica semelhante, porém refere-se a um processo ainda mais importante no negócio: o que tenta reverter os assinantes que desejam cancelar sua assinatura. Desta forma, devido à importância do processo para a empresa, é fundamental, para um bom nível de atendimento, que se mantenha a especificação deste indicador acima de 95%. Outro indicador do *Anti-Atriction* analisado foi a taxa de retenção (%), que é o percentual de intenções de cancelamento que os atendentes especialistas conseguem reverter e, assim, garantir que os clientes permaneçam na carteira.

Foram comparados dois indicadores relacionados à célula de Cobrança: o número de negociações diárias realizadas pela equipe com os clientes e a taxa de negociações pagas (%), sendo que este último reflete a efetividade das cobranças realizadas. Na esfera de Vendas foi analisado o número médio de vendas que cada operador realizou por dia de trabalho. Por fim, foram comparados também o número total de operadores alocados no *Call Center* e a receita média mensal proveniente das assinaturas dos seis jornais somados (em R\$ milhões). Todos os indicadores e as suas variações em percentual estão detalhados na Tabela 1.

Tabela 1 – Comparação de Indicadores de Desempenho

Célula	Indicador	Valor médio no Processo Original	Valor médio no Processo Unificado	Variação
CAA	Eficiência	86,1%	93,1%	+ 8,1%
<i>Anti-Atriction</i>	Eficiência	86,9%	97,1%	+ 11,7%
<i>Anti-Atriction</i>	Taxa de Retenção	51,7%	60,2%	+ 16,4%
Cobrança	Negociações/dia	791	715	- 9,6%
Cobrança	Negociações pagas	50,3%	56,3%	+ 11,9%
Vendas	Venda/Operador/Dia	1,28	1,29	+ 0,8%
Todas	Número de operadores	445	342	- 23,1%
Todas	Receita média mensal	16,0	15,9	- 0,9%

É possível observar ganhos associados aos indicadores de eficiência de atendimento, tanto do CAA quanto do *Anti-Atriction*, de respectivamente +8,1% e +11,7%. Historicamente, baixas taxas de eficiência nestes serviços causam filas de espera e resultam em desconforto e irritação por parte dos clientes e, portanto, o aumento nessas taxas se reflete positivamente em outros indicadores, como a taxa de retenção, que teve aumento de 16,4%, garantindo menos cancelamentos de assinaturas.

Na Cobrança houve uma queda de 9,6% no número de negociações diárias, tornando este indicador o único a demonstrar variação contrária à desejada. Este decréscimo, porém, foi compensado por um aumento de 11,9% no percentual de negociações pagas, aumentando assim a efetividade da célula. Em resumo, após as modificações, há menos operadores realizando menos negociações, porém estas são mais eficazes e têm maior probabilidade de serem pagas. Na equipe de Vendas observou-se uma estabilidade no número de vendas realizadas por operador, o que é positivo considerando-se o cenário atual do mercado, onde a demanda por mídias impressas está cada dia mais em declínio.

Por fim, através do aumento na eficiência geral da empresa foi possível reduzir o número total de operadores de 445 para 342, um decréscimo de 23,1%. Houve também uma redução nos cargos de liderança, como será detalhando posteriormente. Este redimensionamento significou uma redução considerável nos custos da empresa e, assim, um aumento nos lucros, visto que a receita manteve-se estável. Mesmo com uma queda de 0,9% na média mensal de receita, pode-se considerar a relativa estabilidade como favorável, novamente tendo em mente as dificuldades que as mídias impressas encontram para manterem-se competitivas no mercado atual e a conjuntura econômica do país.

4.4. Análise das Mudanças Realizadas e Proposição de Melhorias

O processo de transição do *Call Center* analisado ocorreu de forma gradual, exigiu muita adaptação dos operadores e das lideranças e, como foi mencionado, não contou com a inclusão total de todas as células de atendimento. O resultado final foi considerado como adequado e satisfatório por todos os colaboradores, porém sempre haverá margem para melhorias e novas modificações.

Entrevistas realizadas com as lideranças de forma informal revelaram que a percepção geral entre os funcionários é de que o novo modelo é mais adequado que o anterior, pois apesar de nem todas as células terem migrado para a lógica de gerenciamento por processos, manteve-se a proximidade física das pessoas que realizavam a mesma atividade para distintos jornais. Percebe-se mais motivação e uma maior sensação de credibilidade e justiça entre os operadores, que admitem não conseguir se imaginar trabalhando no modelo anterior.

No processo original cada jornal realizava suas tarefas à sua maneira, o que não era proposital ou intencionalmente prejudicial, porém isto gerava um desequilíbrio nos conhecimentos e um desbalanço nas tarefas realizadas. Foi necessário treinamento, bem como um constante compartilhamento de informações e a difusão do desempenho nos diferentes indicadores selecionados, como forma de estimular o trabalho em equipe dos trabalhadores e alcançar o pleno funcionamento do processo unificado.

Outro desafio, encontrado principalmente pelas equipes de Cobrança e CAA, foi a familiarização dos operadores com os novos mercados com os quais passaram a lidar. Telefonistas que atendiam apenas clientes do Rio Grande do Sul necessitaram se acostumar a lidar com o perfil de cliente diferenciado de Santa Catarina e vice versa com os atendentes de Santa Catarina e o mercado gaúcho, mais flexível.

Além de todos os benefícios alcançados após a transição, as mudanças também trouxeram ao dia a dia do negócio um foco maior nos assinantes do jornal digital. Esta nova forma de mídia, que leva as notícias aos clientes através da internet em tempo real, poderá garantir futuramente o espaço da empresa no mercado, que cada vez mais troca os meios de informação impressos por versões eletrônicas. No processo original do *Call Center* não havia uma estratégia específica de atendimento para os clientes do jornal digital, tampouco uma preocupação com seus indicadores de vendas e retenção. O modelo unificado passou a contar com operadores dedicados apenas para atender este público e trouxe uma visão mais abrangente dos indicadores, com a importância da mídia eletrônica no negócio passando a ser

melhor percebida. Ainda há muito a ser desenvolvido em relação ao jornal digital na empresa, porém as melhorias oriundas da transição já configuram uma evolução.

Como citado anteriormente, a redução nos quadros de operadores foi a principal fonte de redução de custos do processo. Conjuntamente, foram redimensionados os cargos de liderança, refletindo a nova forma de encarar o negócio. Os chamados ‘coordenadores de operações’ dos jornais foram substituídos por cargos de coordenação de processos, de forma que cada célula passou a ter o seu líder, ao invés do modelo anterior no qual o coordenador de operações era responsável por todos os processos de um jornal sem realmente dominar o conhecimento específico de cada célula. Os novos cargos de liderança proporcionam um domínio maior das competências necessárias para coordenar os serviços oferecidos, e a mudança se justifica no sentido de o contexto de trabalho variar muito mais entre as células do que entre os jornais, demandando mais conhecimento dos processos e não tanto dos produtos. Nos cargos de gerência também houve modificações: enquanto no modelo tradicional havia um gerente para cada jornal, que era responsável pelas vendas e pela retenção de clientes, o novo modelo de gestão repartiu os cargos também por processo. Hoje há apenas uma gerente geral de vendas para todos os jornais, bem como uma gerente geral de retenção que também é responsável por todos os seis produtos. Assim, no nível da gerência houve uma redução de 67% na quantidade de cargos.

No balanço final de perdas e ganhos com a transição, percebe-se um saldo positivo de melhorias. Atualmente o *Call Center* efetua suas tarefas de forma mais eficiente, proporciona mais qualidade de vida para seus trabalhadores e oferece a seus clientes um atendimento com mais qualidade e rapidez. Do ponto de vista econômico, houve reduções nos custos com os redimensionamentos de quadros e com as mudanças de *layout*, que otimizaram o espaço e reduziram os gastos com energia, manutenção e limpeza. Como ponto negativo das mudanças realizadas, pode-se citar a própria redução no número de pessoas empregadas que, apesar de figurar como ponto positivo na ótica financeira da empresa, não é positivo do ponto de vista social e macroeconômico. Além disso, as demissões resultantes da transição podem causar um reflexo negativo em novas mudanças que venham a ocorrer na empresa no futuro, nas quais poderá haver uma eventual falta de motivação por parte das equipes devido ao receio de haver um novo redimensionamento.

Por fim, como proposição de mudanças ao novo processo, são exploradas algumas possibilidades de melhoria. A principal é aprimorar ainda mais a estratégia de atendimento aos clientes dos jornais digitais pois, mesmo após a evolução neste sentido que já foi citada, ainda há várias possibilidades de melhoria nos processos de retenção e recuperação dos

assinantes, bem como na venda da assinatura eletrônica. Apesar de uma análise superficial revelar o jornal impresso como mais rentável no presente, é previsível que no futuro a demanda principal será pelo produto eletrônico, e que será cada vez mais necessário criar estratégias de atendimento dedicadas para este público. Outra sugestão de possível melhoria ao processo unificado é um eventual teste com as quatro equipes que não aderiram totalmente ao novo modelo, o que poderia revelar se a produtividade dos operadores realmente é maior nos padrões tradicionais de atendimento ou se as equipes podem ser integradas à nova estratégia de atendimento de forma integral e sem perdas de desempenho.

5. Conclusão

A realização deste trabalho foi motivada por uma importante mudança na lógica de atendimento de um *Call Center* que atende clientes de um produto que está em um processo de aproximação do final de seu ciclo de vida: o jornal impresso. Percebeu-se que o eficiente gerenciamento do processo de atendimento ao assinante pode auxiliar a garantir a sobrevivência do negócio no futuro, o que motivou uma análise da transição de um modelo com foco em produto para um com foco no processo.

O método de trabalho foi dividido em quatro etapas, sendo que a primeira contempla a descrição do processo original. Na segunda etapa foi apresentado e discutido o novo processo unificado, o qual não obteve total implantação na lógica de processo. Na etapa seguinte foram analisados os resultados oriundos dos indicadores de desempenho das equipes no cenário original e no novo processo, a fim de quantificar a produtividade do *Call Center* e identificar benefícios e perdas com a transição. Por fim, na quarta etapa, os resultados obtidos foram analisados e foram explorados os aspectos qualitativos das mudanças, apresentando os enfoques positivos e negativos do novo processo, bem como propondo sugestões de eventuais melhorias.

Os principais achados da pesquisa demonstram que as mudanças trouxeram resultados positivos para o negócio. Entrevistas com as lideranças revelaram que, no processo unificado, os operadores se sentem mais motivados e percebem um maior equilíbrio na divisão das tarefas. Esses benefícios estão traduzidos nos indicadores de desempenho das equipes, que mostram um aumento na eficiência das células. Os clientes, por sua vez, passaram a desfrutar de um atendimento mais rápido e com menor tempo de espera, o que resulta em menores índices de cancelamento de assinaturas. O aumento das eficiências possibilitou uma redução nos quadros operacionais e nas lideranças que, apesar de indesejável do ponto de vista social,

auxiliou a empresa a cortar significativamente seus custos. Isto, aliado a outras fontes de economia relacionadas a *layout*, gerou mais lucratividade para a organização e tornou-a ainda mais apta a enfrentar as adversidades do mercado no futuro.

Em relação a trabalhos futuros, sugere-se a avaliação da possibilidade de introduzir no processo unificado as equipes que não foram totalmente instituídas ao novo modelo de gestão. Sugere-se também um estudo no qual seja avaliado o potencial de crescimento do jornal digital, bem como as possibilidades de novas mudanças no *Call Center* visando desenvolver estratégias melhores de atendimento para os clientes da mídia eletrônica, tornando a empresa ainda mais inovadora.

Ainda é cedo para se tirar conclusões a respeito do futuro do jornal. A tecnologia pode conviver simultaneamente com a mídia impressa (que hoje ainda é popular), assim como pode substituí-la impiedosamente. Cabe às empresas do ramo buscar meios de garantir o futuro do seu próprio negócio, como foi demonstrado pelo Grupo RBS no presente estudo de caso. Tratar bem os seus clientes e também os seus funcionários pode auxiliar a empresa a se manter competitiva, porém também é necessário inovar e acompanhar as novas tecnologias, o que também tem sido foco da empresa através dos jornais digitais. Após as mudanças nos seus processos, deve ser prioridade para o Grupo dedicar-se mais a otimizar o atendimento ao público do jornal eletrônico, criando estratégias específicas de atendimento, vendas e retenção, e assim priorizar um produto que será, sem dúvida, o futuro do negócio.

6. Referências

ASSUNÇÃO, Maria A. de; MENDES, Paule J. V. Mudança e gestão de processo em organização pública. In V Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública. **Anais**. Santo Domingo, Rep. Dominicana, 2000.

AZEVEDO, Márcia C. de; CALDAS, Miguel P. Seriam os *Call Centers* os *Sweatshops* do Século XXI? In ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 2., 2002, Recife. **Anais**. Recife, Observatório da Realidade Organizacional: PROPAD/UFPE: ANPAD, 2002. 1 CD.

BOUZADA, Marco A. C. Dimensionamento de um *call center*: simulação ou teoria de filas? **Anais** do XII Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais–SIMPOI, v. 26, 2009.

COSTA, Nébel A. A. da; PINTO, Jane G. C.; MACHADO, Janete G.; RADOS, Gregorio V.; POSSAMAI, Osmar; SELIG, Paulo M. (1997). **Gerenciamento de processos** - metodologia base para a melhoria contínua. Disponível em http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP1997_T4109.PDF. Acesso em set/2014.

DAVENPORT, Thomas H. **Reengenharia de processos**. Rio de Janeiro, Editora Campus, 1994.

DORNELLES, Beatriz. O futuro do jornal. **Revista FAMECOS**, Porto Alegre, n. 40, p. 63-69, 2009.

GIL, Antônio C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo, Editora Atlas, 2002.

GONÇALVES, José E. L. As empresas são grandes coleções de processos. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 40, n. 1, p. 6-19, 2000.

GUNASEKARAN, Angappa; PATEL, Chaitanya; MCGAUGHEY, Ronald E. A framework for supply chain performance measurement. **International Journal of Production Economics**, Baton Rouge, v. 87, n. 3, p. 333-347, 2004.

HAYNES, Barry P. The impact of office comfort on productivity. **Journal of Facilities Management**, Sheffield, v. 6, n. 1, p. 37-51, 2008.

HRONEC, Steven M. **Sinais vitais**: usando medidas de desempenho da qualidade, tempo e custo para traçar a rota para o futuro de sua empresa. São Paulo, Makron Books, 1994.

KIYAN, Fábio M. (2001). **Proposta para desenvolvimento de indicadores de desempenho como suporte estratégico**. Disponível em http://www.bc.furb.br/docs/TE/2001/275037_1_1.pfd. Acesso em out/2014.

MARTINELLI, Dante P.; JOYAL, André (2004). **Desenvolvimento local e o papel das pequenas e médias empresas**: experiências brasileiras e canadenses. Disponível em apreis.org/docs/bresil/Martinelli_Joyal.pdf. Acesso em ago/2014.

MIRANDA, Silvânia V. de. A gestão da informação e a modelagem de processos. **Revista do Serviço Público**, Brasília, n. 61, p. 97-112, 2010.

MÜLLER, Cláudio J. **Modelo de gestão integrando planejamento estratégico, sistemas de avaliação de desempenho e gerenciamento de processos** (MEIO - Modelo de Estratégia, Indicadores e Operações). 2003. 292 p. Tese (Doutorado em Engenharia) - Escola de Engenharia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2003.

SANTOS, Luciano C.; GOHR, Cláudia F.; LAITANO, Jean C. A. Planejamento sistemático de layout: adaptação e aplicação em operações de serviços. **Revista Gestão Industrial**, Ponta Grossa, v. 8, n. 1, p. 1-21, 2012.

SENTANIN, Odemilson F. **Gestão por processos em uma empresa de pesquisa e desenvolvimento**: objetivo estratégico de um modelo de gestão. 2004. 159 p. Dissertação (Mestrado em Engenharia) - Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2004.

THOTTAM, George. Future of newspapers: survival or extinction? In AMIC Annual Conference, 8th, on Asia: Information Poor to Information Rich - Strategies for the 21st Century, **Proceedings**. Chennai-, Jul 1-3, 1999. Singapore: Asian Media Information and Communication Centre.