

## **GESTÃO POR INDICADORES: UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DE SERVIÇOS DIGITAIS<sup>1</sup>**

### ***INDICATORS MANAGEMENT: A CASE STUDY ON A DIGITAL SERVICES COMPANY***

### ***INDICADORES DE GESTIÓN: UN ESTUDIO DE CASO EN UNA EMPRESA DE SERVICIOS DIGITALES***

**Leonardo Fabris Lugoboni**, Doutorando em Administração pela Universidade de São Paulo, Mestre em Administração pela Universidade São Caetano do Sul. Endereço Profissional: Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado, Campus Largo São Francisco. Largo São Francisco, 19, Centro, São Paulo, SP – Brasil, CEP 01005-010. Tel.: (11) 97568-0700. URL da Homepage: <http://www.fecap.br/pos-graduacao/>. E-mail: [leo\\_fabris@hotmail.com](mailto:leo_fabris@hotmail.com)

**Marcus Vinicius Moreira Zittei**, Doutorando em Ciências Contábeis e Administração pela Fundação Universidade Regional de Blumenau, Mestre em Ciências Contábeis pela Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado, Endereço Profissional: Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado, Campus Largo São Francisco. Largo São Francisco, 19, Centro, São Paulo, SP – Brasil, CEP 01005-010. Tel.: (11) 30320431. URL da Homepage: <http://www.fecap.br/pos-graduacao/>. E-mail: [marcuszittei@zittei.com.br](mailto:marcuszittei@zittei.com.br)

**Joice Chiareto**, Doutoranda em Administração pela Universidade de São Paulo, Mestre em Administração pela Universidade de São Paulo. Endereço Profissional: Universidade de São Paulo, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. Avenida Professor Luciano Gualberto, 908, Butantã, São Paulo, SP – Brasil, CEP 05508-010. Tel.: (11) 96261-7665. URL da Homepage: <http://www.fea.usp.br/administracao/pos-graduacao>. E-mail: [joice.chiareto@gmail.com](mailto:joice.chiareto@gmail.com)

**Tatiani Despirto Barroso**, Especialista em Controladoria pela Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado. Endereço Profissional: Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado, Campus Largo São Francisco. Largo São Francisco, 19, Centro, São Paulo, SP – Brasil, CEP 01005-010. Tel.: (11) 3272-2222. URL da Homepage: <http://www.fecap.br/pos-graduacao/>. E-mail: [tatydespirto@gmail.com](mailto:tatydespirto@gmail.com)

## **RESUMO**

Esta pesquisa buscou verificar como os gestores de um *Call Center* de uma empresa de telecomunicações, utilizam os indicadores de desempenho. Para atingir este objetivo, e com base nos pressupostos teóricos do uso de indicadores de desempenho, tomada de decisão com base em indicadores, importância dos indicadores, mensuração da estratégia, impacto do uso de indicadores, frequência de revisão dos indicadores e relações de causa e efeito entre os indicadores, foi realizada uma pesquisa que primeiramente adotou procedimentos documentais que foram complementados com um levantamento realizado com oito profissionais de cargos estratégicos da unidade de negócios. Concluiu-se com a pesquisa que

---

<sup>1</sup> Artigo submetido em 24/08/2015, revisado em 02/05/2016, aceito em 30/05/2016 e divulgado em 30/06/2016 pelo Editor João Carlos Hipólito Bernardes do Nascimento, após *double blind review*.

há uso de indicadores financeiros e não financeiros, para controles operacionais e da estratégia, assim como auxílio na tomada de decisão, mas não em todas as respostas. Constatou-se também que gestores consideram os indicadores de desempenho importantes para a unidade, porém nem todos os utilizam. Praticamente não houve associação de causa e efeito entre indicadores financeiros e não financeiros.

**Palavras-chave:** Serviços Digitais; Call Centers; Indicadores; Avaliação de desempenho.

### **ABSTRACT**

*This research aimed to evaluate how managers of a call center from a telecommunications company, used performance indicators. To achieve this goal, and based on theoretical assumptions of the performance indicators of use, decision making based on indicators, importance of indicators, measurement strategy, impact of the use of indicators, frequency of review of the indicators and relationships of cause and effect between the indicators, a survey that first adopted documentary procedures which were supplemented with a survey conducted with eight professional positions of strategic business unit was held. It concludes by the research that there is use of financial and non-financial indicators, for operating controls and strategy, as well as aid in decision-making, but not all the answers. It was also found that managers consider the important performance indicators for the unit, but not all use them. Practically there was no association of cause and effect between financial and non-financial indicators.*

**Keywords:** Digital Services; Call Centers; Indicators; Performance measurement.

### **RESUMEN**

*Esta investigación tiene como objetivo evaluar cómo los administradores de un centro de llamadas de una empresa de telecomunicaciones, a través de indicadores de desempeño. Para lograr este objetivo, y con base en supuestos teóricos de los indicadores de rendimiento de uso, la toma de decisiones basada en indicadores, importancia de los indicadores, estrategia de medición, el impacto del uso de los indicadores, la frecuencia de revisión de los indicadores y las relaciones de causa y efecto entre los indicadores, una encuesta que primero adoptó procedimientos documentales que fueron complementados con una encuesta realizada con ocho puestos profesionales de unidad estratégica de negocio se celebró. Concluye con la investigación que se hace un uso de indicadores financieros y no financieros, para los controles y la estrategia de operación, así como la ayuda en la toma de decisiones, pero no todas las respuestas. También se encontró que los gerentes consideran los indicadores de rendimiento importantes para la unidad, pero no todos los utilizan. Prácticamente no hubo asociación de causa y efecto entre los indicadores financieros y no financieros.*

**Palabras-clave:** servicios digitales; centros de llamadas; indicadores; evaluación del desempeño.

## **1 INTRODUÇÃO**

**A**s telecomunicações e os serviços digitais têm grande importância para o crescimento econômico de um país, principalmente quando trata-se de países em desenvolvimento (DVORNIK; SABOLIC, 2007).

Isso faz com que a sociedade de hoje torne-se rapidamente um sistema econômico que exige troca contínua de informações. Os países e economias que têm a infra-estrutura e

serviços necessários de telecomunicações estão mais bem preparados para o crescimento econômico pós-industrial, o qual baseia-se em informações (DVORNIK; SABOLIC, 2007).

Um dos fatores associados a esse crescimento é o uso crescente da internet. As inovações tecnológicas em computação e telecomunicações fizeram a internet e serviços associados *Web* disponíveis em todo o mundo (CHENG; TSYU; YU, 2003).

A globalização tem criado novas perspectivas que precisam ser analisadas antes de qualquer tomada de decisão, considerando a concorrência e consumidores cada vez mais exigentes. Isso faz com que seja necessário que as organizações utilizem ferramentas que ajudem melhorar o gerenciamento de seu negócio (HITT; HOSKISSON; IRELAND, 2008). O uso de tecnologia da informação ajuda a melhorar as metodologias de negócio e a resolver problemas dos clientes individualmente (PUSTOVA, 2009).

Isso continua sendo verdade quando se lida com as empresas que fornecem esses serviços para outras, como um *Call Center* que forneça serviços digitais, as empresas de informação também precisam de sistemas de informação. Em alguns centros de atendimento a disponibilidade de estatísticas tem desempenhado um grande papel na determinação de metas para agentes de *Call Center*. Porém, há o problema crescente em medir o que é fácil e não o que é importante (CALL MANAGEMENT CENTRE, 2000 *apud* ROBINSON; MORLEY, 2006).

Os fatos acima justificam a necessidade de estudar o uso de indicadores de desempenho nesse tipo de organização. Dentro deste contexto, propõe-se como problema de pesquisa: Como é realizada a gestão da performance em um Call Center de uma empresa de telecomunicações? Este trabalho tem como objetivo verificar como os gestores de um *Call Center* de uma empresa de telecomunicações, utilizam os indicadores de desempenho.

O estudo desse tipo de organização colabora com o avanço da literatura sobre o tema, que ainda é escassa no país. E também ajuda ao entender como os gestores de empresas do ramo de serviços digitais utilizam os indicadores de desempenho.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 SISTEMAS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Segundo Halachmi (2005), o simples fato de não se fazer medições leva a empresa a não melhorar, pois medir leva à melhoria. Harrington (1993) concorda com esta visão, quando afirma que as medições são o ponto de partida para o aperfeiçoamento organização, pois permitem que os gestores possam se manter cientes das metas da organização.

Conforme afirmou Yokomizo (2009), a implantação (adoção) e a implementação (prática) de avaliação de desempenho não ocorre facilmente, o que pode comprometer inteiramente a estratégia determinada, mesmo que a estratégia seja excelente. Com o intuito de amenizar este problema, muitas abordagens foram criadas. Estas abordagens ficaram conhecidas como modelos de avaliação de desempenho organizacional.

Figueiredo, Figueiredo e Soares (2005), inspirados em Clark (1995), Bititci et al. (2000) e Neely, Adams e Kennerley (2002) definem o modelo de avaliação de desempenho organizacional como o conjunto de pessoas, processos, métodos, ferramentas e indicadores estruturados para coletar, descrever e representar dados com o objetivo de gerar informações sobre várias dimensões de desempenho, para diferentes usuários de vários níveis hierárquicos. Com base nas informações geradas, tais usuários podem avaliar o desempenho de várias equipes, atividades, processos e da própria organização, podendo assim tomar decisões mais assertivas e executar ações para a melhoria do desempenho.

A avaliação de desempenho agregou atributos relacionados a diversas áreas como finanças, recursos humanos, estudo de cenários de mercado, processos internos e de apoio, inovação, entre outros. Em seus estudos, Hourneaux (2005) e Crispim e Lugoboni (2012) buscaram por meio da análise do trabalho de diversos autores consolidar os aspectos considerados em diversos modelos de avaliação de desempenho organizacional, o Quadro 1 mostra os resultados desta pesquisa:

**Quadro 1 – Aspectos considerados pelos diferentes modelos de avaliação de desempenho**

Modelos de Avaliação de Desempenho	Aspectos relacionados com:																	
	Cliente e Mercado		Econômico Financeiro				Gestão e Organização						Recursos Humanos		Sociedade em Geral			
	1 – Mercado	2 - Clientes	3 - Econômicos e financeiros	4 - Considerações das políticas fiscais existentes	5 - Recursos físicos necessários	6 - Acionistas	7 - Avaliação de planos e objetivos	8 - Parcerias e alianças estabelecidas	9 - Qualidade e eficiência na produção	10 - Pesquisa e desenvolvimento e inovação	11 - Ativos intangíveis e não-financeiros	12 - Relações de causa-efeito	13 - Direção da organização	14 - Estrutura organizacional	15 - Desempenho dos executivos	16 - Desenvolvimento dos funcionários	17 - Capacidade de adaptação ao ambiente	18 - Sociedade em geral
Painel de controle de bordo ( <i>Tableau de Bord</i> )			X		X		X		X		X	X	X					
Administração por objetivos	X		X		X		X		X	X		X	X		X			X
Método das Áreas-Chave de Resultado	X	X	X				X		X	X	X		X	X	X			X
O Método da Avaliação Global de Desempenho de Corrêa – MADE-O	X	X	X		X		X		X	X	X	X			X	X	X	X
BSC – <i>Balanced Scorecard</i>	X	X	X			X	X		X	X	X	X			X			
PMQ – <i>Performance Measure Questionnaire</i>							X		X			X		X	X	X		
SMART – <i>Strategic Measurement and Reporting Technique</i>	X	X	X		X		X		X			X	X	X		X		
MQMD – Modelo <i>Quantum</i> de Medição de Desempenho			X			X	X		X			X				X		X
SKANDIA NAVIGATOR	X	X	X				X		X	X		X	X		X	X		
SIGMA Sustainability Scorecard	X	X	X			X	X		X			X			X			X
VCS - <i>Value Chain Scoreboard</i>						X			X	X		X						

PP – <i>Performance Prism</i>		x				x	x		x	x		x	x			x			
PNQ- Prêmio nacional de qualidade		x	x				x		x		x	x	x			x			x

Fonte: Adaptado de Hourneaux (2005 p.65), Crispim e Lugoboni (2012 p.49)

Pode-se perceber uma grande heterogeneidade entre os modelos de avaliação, havendo desde modelos mais restritos como o PQM que considera apenas 6 dos 18 aspectos possíveis e até modelos muito mais amplos, como o MADE-O, que considera 14 aspectos. Além disso, apenas o aspecto, 13 – Direção da organização, é considerado em todos os modelos. Considerando que todas as metodologias classificadas acima têm o objetivo de mensurar a performance da organização, é intrigante a falta de consenso entre os criadores sobre o que é desempenho organizacional e qual seria a melhor forma de mensurá-lo.

Dentro de toda esta heterogeneidade, Figueiredo et. al (2005) a partir da reflexão dos resultados de uma extensa revisão da literatura, definiram 9 (nove) Atributos Desejáveis para a avaliação dos sistemas de medição do desempenho organizacional: Aprendizado, Análise Crítica, Balanceamento, Clareza, Dinamismo, Integração, Alinhamento, Participação e Relacionamento Causal.

## 2.2 INDICADORES DE DESEMPENHO

Martins (1999), após a análise de vários autores, define as principais características de um modelo de avaliação de desempenho: a) ser congruente com a estratégia competitiva; b) ter medidas financeiras e não-financeiras; c) direcionar e suportar a melhoria contínua; d) identificar tendências e progressos; e) facilitar o entendimento das relações de causa e efeito; f) ser facilmente inteligível para os funcionários; g) abranger todo o processo, desde o fornecedor até o cliente; h) disponibilizar informações em tempo real para toda a organização; i) ser dinâmico; j) influenciar a atitude dos funcionários, e k) avaliar grupos e não indivíduos. Considerando as afirmações desse autor, pode-se perceber que os indicadores de ADO (Avaliação de Desempenho Organizacional) são importantes para a elaboração e uso de sistemas de avaliação de desempenho organizacional.

Segundo Mikušová e Janečková (2010), os indicadores são a base da avaliação de desempenho, sendo instrumento indispensável de eficiência e desempenho, principalmente com o foco nos objetivos da empresa, fatores críticos de sucesso, processos e eficiência (MIKUSOVA; JANECKOVA, 2010). A avaliação de desempenho começa a partir da identificação de indicadores de desempenho que permitem uma especificação detalhada do desempenho dos processos da organização (BHATTI; AWAN; RAZAQ, 2013).

Porém, para que atinjam seus objetivos os indicadores de ADO devem apresentar algumas características. Se os indicadores não forem gerencialmente relevante e úteis para a estratégia e para a tomada de decisão, há o perigo de que eles poderiam ser considerados mais como um processo desnecessário e ser ineficazes em ajudar na tomada de decisão (XAVIER, 1991). Usar um número muito grande de medidas de desempenho gera confusão, hostilidade e apatia. As pessoas vão gastar muito tempo na coleta de dados e monitoramento de suas atividades e não o suficiente realmente fazendo o trabalho (DENTON, 2005).

Mikušová e Janečková (2010) sugerem que bons indicadores de desempenho organizacional: a) estão em harmonia com as prioridades estratégicas da empresa e dos clientes; b) São escolhidos para as operações da empresa e para o trabalho dos indivíduos; c) São fáceis de desenvolver e ajustar; d) São implementados rapidamente; e) São de fácil compreensão; f) conduzem a melhoria; g) não são invioláveis; h) não permanecem os mesmos para sempre. A mensuração do desempenho não deve ser complicada, os executivos devem

escolher um pequeno número de medidas que estejam ligadas com os objetivos da organização, em seguida, priorizá-las de uma forma significativa (DENTON, 2005).

### 2.3 CALL CENTERS

Um *Call Center* é um escritório centralizado com a finalidade de receber e transmitir um grande volume de informações por telefone. Eles são necessários para as grandes empresas venderem ou promoverem seus produtos e serviços, bem como para o pós-vendas e consultas de clientes (AGARWAL; SINGH; THAKUR, 2013).

Já o *Call Center Association* (1999) define um *Call Center* como uma operação física ou virtual uma organização na qual um grupo de pessoas passa a maior parte do seu tempo fazendo negócios por telefone, geralmente trabalhando em um ambiente automatizado por computador (GILMORE, 2001).

A qualidade do serviço é especialmente importante para empresas de *Call Center* (REN; ZHOU, 2006), suas atividades têm grande impacto no relacionamento entre as empresas para as quais prestam serviço e os clientes dessas empresas. A maioria das organizações empresariais vê serviços de *Call Centers* como uma forma potencialmente eficaz de manter os clientes felizes, satisfeitos e ganhar vantagem competitiva. No entanto, é amplamente argumentado que, na realidade, os *Call Centers* ainda não conseguiram perceber o seu potencial real em ajudar as organizações para as quais prestam serviços a alcançar seus objetivos de proporcionar altos níveis de satisfação do cliente (JAISWAL, 2008).

O modo como o trabalho se organiza pode variar muito dentro de um *Call Center*. Se o nível de conhecimento necessário para o atendimento é baixo, todos os atendentes são capacitados para efetuar o atendimento, então a chamada é alocada ao primeiro atendente disponível (OLIVEIRA; JOIA, 2009). Se forem necessários diferentes níveis de conhecimento os atendentes são separados em grupos. Se um atendente não está capacitado para atender às necessidades de um cliente ele transfere a chamada para outro grupo, o qual está habilitado para atendê-lo. Sendo que uma mesma chamada possa transcorrer vários níveis de atendimento até que seja finalizada (OLIVEIRA; JOIA, 2009). Além do trabalho dos atendentes, também existem sistemas capazes de tratar automaticamente alguns tipos de chamadas como IRV (*Interactive Voice Response*), VRU (*Voice Response Unit*) ou, em português, URA (Unidade de Resposta Audível) (OLIVEIRA; JOIA, 2009). Estes e outros sistemas utilizados fornecem muitos indicadores de dados que são transformados em indicadores operacionais, os quais são acompanhados pelos gestores de *Call Center* (OLIVEIRA; JOIA, 2009). Segundo Ricci e Rachid (2013, p. 31):

O crescimento das centrais despertou a atenção do meio acadêmico devido a uma série de particularidades, entre elas o seu crescimento, a heterogeneidade dos serviços prestados, a capacidade de geração de empregos e sua inovação. A introdução das tecnologias de informação permitiu reunir, em uma única central, um conjunto variado de atividades como televendas, pesquisa de mercado, atendimento ao consumidor, cobrança e *help desk*, que é o apoio ao usuário para a solução de problemas técnicos.

A mensuração de desempenho e sua gestão é importante para os *Call Centers*, especialmente no fornecimento de satisfação do cliente (AGARWAL; SINGH; THAKUR, 2013). Os gerentes do *Call Center* são capazes de controlar o número de chamadas por agente, o número de chamadas abandonadas, o tempo necessário para abandonar, a velocidade média para atender chamadas, a taxa de ocupação dos agentes, o nível de serviço (percentagem de chamadas atendidas dentro de um prazo estabelecido), a identificação da chamada em espera mais longa em uma fila, a identificação do agente que tem estado ocioso

por mais tempo, quais os agentes estão em chamada, quebras ou chamadas completadas e o tempo por chamada, entre outros. Todas estas informações estão disponíveis em tempo real, bem como na forma de relatório cumulativo (ROBINSON; MORLEY, 2006).

A mensuração de desempenho e o uso desses indicadores são necessários para manter a qualidade, serviço, eficiência e satisfazer os clientes. Medidas de desempenho permitem aos *Call Centers* rastrear tendências, identificar, diagnosticar e desempenho organizacional e o desempenho individual (AGARWAL; SINGH; THAKUR, 2013). Anton, Clevelland e Mayben (1997, apud AGARWAL; SINGH; THAKUR, 2013), desenvolveram um modelo de mensuração de desempenho de *call center* que utiliza uma série de indicadores de desempenho, esse modelo utiliza 14 indicadores, sendo 13 deles relacionados a resultados operacionais do call center, como: total de chamadas oferecidas, taxa de abandono, velocidade média de atendimento, resolução na primeira chamada. Contudo, apenas 1 dos indicadores tem outra finalidade, no caso, quantificar a rotatividade de pessoal. É possível perceber que esse modelo tem fins quase que estritamente operacional, não sendo adequado para analisar os resultados do *call center* como um todo.

Mas ele não deixa de ser útil pois os resultados de cada um desses indicadores têm impactos nos demais resultados do *Call Center*. Por exemplo, o alto índice de rotatividade de pessoal tem um impacto sobre os custos indiretos da empresa e seus *stakeholders*. Este custo pode ser medido tanto em termos de custos diretos de recrutamento e formação de pessoal e os custos indiretos associados à qualidade do serviço prestado ao cliente (ROBINSON; MORLEY, 2006).

## 2.4 SERVIÇOS DIGITAIS

Segundo Ghirotti et al. (2013), é enorme o potencial da internet como mercado, canal de distribuição e meio de informação. O uso desta ferramenta está crescendo cada vez mais. Diante disso, é comum que as organizações também realizem compras via internet, porém várias organizações não se sentem seguras em fazê-lo. O avanço da era digital direciona o marketing a agir sobre a internet (CARDOZO; STAMM, 2011) e nessa vertente surgem os serviços digitais. Essa nomenclatura não é muito difusa, porém, sua denominação faz referência a serviços adquiridos, de forma paga ou gratuita, e que serão utilizados na rede, ou seja, não são tangíveis. Exemplos dessa categoria de serviços são as hospedagens de sites, ferramentas de criação e disparos de e-mail marketing, redes sociais (GHIROTTI et al., 2013), os quais são os principais serviços fornecidos pela unidade de negócios em estudo.

A internet representa uma estrutura ainda emergente que cresceu a um ritmo notável, sendo comprovadamente um ímã para o fascínio do público e do investimento privado igualmente (ABRAMSON, 2000). Um site de empresa é definido como um site que pode fornecer serviços adequados pela informática, tecnologia da informação e tecnologia de rede, a fim de estabelecer uma boa imagem corporativa e tornar o mundo do lado de fora entender a empresa. Ele não significa simplesmente um grupo de páginas da *web* (ZHAO; TAN; ZHANG, 2009). Há uma tendência de transações via Internet e tem havido um aumento significativo no volume de *E-business*. Mais e mais empresas têm adotado esse tipo de novo modelo comercial e criaram seus próprios sites, envolvido em atividades de negócios com um vista a melhorar a sua capacidade de adaptação do mercado e da competitividade (ZHAO; TAN; ZHANG, 2009).

Desde a credibilidade do site da empresa é uma espécie de sentimento subjetivo, as diferentes pessoas têm diferentes interpretações. Por exemplo, os especialistas de construção de site, especialistas em *e-commerce*, especialistas em marketing, especialistas em gestão de negócios e os consumidores *on-line* comuns certamente tem várias perspectivas de observação e interpretação (ZHAO; TAN; ZHANG, 2009). Isso também ocorre nos negócios B2B. Os

líderes B2B usam a internet para aumentar o valor do cliente e construir relacionamentos mais profundos com parceiros e clientes (BRODIE, 2000).

### 3 METODOLOGIA

De acordo com seus objetivos, este trabalho pode ser considerado uma pesquisa de natureza qualitativa do tipo exploratória, a pesquisa exploratória é aquela que tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito (GIL, 2002).

Com relação ao método, trata-se de um estudo de caso, o qual consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento. O qual tem o propósito de:

- Explorar situações da vida real cujos limites não estão claramente definidos;
- Preservar o caráter unitário do objeto estudado;
- Descrever a situação do contexto em que está sendo feita determinada investigação;
- Formular hipóteses ou desenvolver teorias; e
- Explicar as variáveis casuais de determinado fenômeno em situações muito complexas que não possibilitam a utilização de levantamentos e experimentos (GIL, 2002).

As estratégias de coleta de dados foram pesquisa documental por meio de relatórios mensais da diretoria da organização e questionários com questões abertas. Por meio do estudo dos relatórios e da literatura foi elaborado um questionário o qual foi enviado para profissionais de cargos estratégicos da unidade de negócios. Os questionários foram respondidos, via e-mail, por oito profissionais de níveis estratégicos da unidade. Ele continha sete questões abertas relativas à opinião do respondente sobre o objetivo do uso de indicadores de desempenho (MIKUSOVA; JANECKOVA, 2010), tomada de decisão com base em indicadores (WATTS; MCNAIR-CONNOLLY, 2012), importância dos indicadores (MIKUSOVA; JANECKOVA, 2010) mensuração da estratégia (MARTINS, 1999; MIKUSOVA; JANECKOVA, 2010; XAVIER, 1991), impacto do uso de indicadores (KAPLAN; NORTON, 1992), frequência de revisão dos indicadores (MIKUSOVA; JANECKOVA, 2010; XAVIER, 1991) e relações de causa e efeito entre os indicadores (KAPLAN; NORTON, 1992; MARTINS, 1999).

### 4 RESULTADOS

Neste trabalho foi estudada uma unidade de negócios de uma empresa provedora de serviços de telecomunicações de capital aberto com ações disponíveis para negociação na bolsa de valores. A empresa está presente em todos os estados do país e teve em 2012 um faturamento de mais de 7 bilhões de reais. Ela fornece serviços de telefonia fixa, telefonia móvel, transmissão de dados, cabos submarinos de fibra ótica, TV por assinatura, transporte e *backbone* internacional. O *Call Center* é uma unidade de negócios e trabalha com a venda e assistência de serviços digitais para empresas (B2B). Tem 120 funcionários e um faturamento de aproximadamente 220 milhões de reais ao ano.

Por meio da análise de relatórios internos de todas as áreas do Call Center foram identificados 47 indicadores de desempenho, separados em cinco áreas: Atendimento/ Operações, CRM (*Customer Relationship Management*), Financeiro, Recursos Humanos e Controle Gerencial. A área que possui o maior número de indicadores é o Atendimento/ Operações, com 19 indicadores. Eles dão suporte aos processos de *Call Center*, produtos e atendimento ao Cliente. Os indicadores dessa área estão altamente relacionados com a



eficácia no atendimento no *Call Center*, absenteísmo e *Turn Over* dos atendentes, qualidade do atendimento, retenção de clientes e vendas. O Financeiro é a área com segundo maior número de indicadores, dezessete indicadores, os quais estão relacionados com rotinas diárias ou semanais, pagamentos, rentabilidade e lucratividade.

A área de CRM (*Customer Relationship Management*) possui sete indicadores, relacionados ao número de clientes, uso dos serviços e evasão de clientes. A área com menor número de indicadores é a de Recursos Humanos, com indicadores relacionados ao período de tempo em vagas ficam em aberto e também ao tempo necessário para recrutamento e seleção de novos profissionais. Apesar do número reduzido de indicadores nessa área é possível perceber que existem outros indicadores relacionados à gestão de pessoas nas demais áreas como *Turn Over* na área de Atendimento/Operações, além de que, segundo um dos entrevistados, existe a intenção de implantar novos indicadores neste setor. Já a área de Controle Gerencial possui dois indicadores, relacionados a processos e lucratividades, porém esses indicadores são utilizados por muitos departamentos, em toda a empresa.

**Quadro 2 – Indicadores de desempenho utilizados pela empresa**

<b>Atendimento/ Operações</b>	<b>Financeiro</b>	<b>CRM (<i>Customer Relationship Management</i>)</b>	<b>Recursos Humanos</b>	<b>Controle Gerencial</b>
Contact Rate – redução de contatos com o call Center	Análise de críticas de envio semanal	Indicador de Churn – indicador de cancelamento/ desistência por mês	SLA de Recrutamento e Seleção – tempo do processo de recrutamento e seleção por área	ICG – índice de controle gerencial baseado em PDCA
Nível de Serviço (SLA) – nível e tempo para resolução do atendimento	Análise de processamento de Cobilling diário (Processamento Conta Telefônica)	Indicador de Base de Banda Larga – quantidade de clientes na base para o produto Banda Larga	SLA de vagas em aberto – tempo que uma vaga fica em aberto por área	EBITIDA; Lucro líquido, PDD/Perda, Crédito PIS/COFINS
TMO – Tempo Médio de Operação	Análise de Safra diária – análise de safra com base nas faturas que estão abertas	Indicador de Repasse Médio – média de repasse total dos clientes mês		
% Ausência (Pausas) – porcentagem de ausência/pausa dos atendentes	Percentual Pagamento devolvido por erro de cadastro	Indicador de Ticket Médio – ticket médio da empresa		
First Call Resolution – resolução do problema na primeira ligação	Percentual de Solicitação de antecipação de pagamento	Indicador de Faixa de Uso do E-mail – uso do e-mail		
TME – Tempo Médio de espera	Percentual Solicitação de bloqueio / desbloqueio para pagamento	Indicador de Terminais de Dial		
Disponibilidade do agente - nível de disponibilidade do atendente	Avaliação da rentabilidade das linhas de produtos – análise da margem dos produtos individualmente	Indicador de Serviços Agregados - indicador de Serviços de Valor Agregado (base x receita)		

Abandono – ligações não atendidas por P.A	Montante de pagamentos realizados			
Absenteísmo – ausência/faltas dos atendentes	Percentual de pagamentos com multa ou atraso			
Aderência - tempo em que os atendentes estão logados em suas posições de atendimento (PAs)	Lucro líquido – acompanhamento do Lucro Líquido da empresa mensalmente			
Tabulação Chamadas	Percentual Suporte as áreas/ bancos			
Turn Over – taxa de turnover dos atendentes	EBTIDA – acompanhamento do EBTIDA mensalmente			
Churn – taxa de cancelamento/ desistências de clientes	Prazo médio de pagamento			
Monitoria processos/ scripts	Ganho nas negociações de compras e contratos			
Nota Qualidade do Atendimento	Ganho no pacote administrativo			
Indicadores Negócios (% Retenção, % Contestação)	Pacote de faturamento e cobrança – controle das despesas de PDD e custos de arrecadação da empresa			
Controle Vendas Devidas	Ganhos dos projetos de Benefício Fiscal			
% Conversão				
Mix de Produtos				

Fonte: Elaborado pelos autores

Após a pesquisa documental, foram elaborados os questionários, os quais foram respondidos por oito gestores da organização. Os respondentes foram questionados sobre os objetivos do uso de indicadores, seu uso para tomada de decisão, importância, relação com a estratégia, impacto do uso de indicadores, periodicidade de revisão e relações de causa e efeito entre os indicadores.

Como objetivos do uso de indicadores os respondentes destacaram a mensuração dos resultados da organização, dar subsídios ao planejamento estratégico, acompanhar os objetivos organizacionais, monitoramento de processos e auxílio à tomada de decisão. Como foi dito pelo Respondente B: “O principal objetivo é o controle da operação e ter uma fotografia da situação. O intuito é monitorar como as coisas estão acontecendo, entender desvios e *gaps* e planejar correções e melhorias na operação” e pelo Respondente F: “É através deles que conseguimos acompanhar o nosso negócio, verificar onde precisamos melhorar, onde estamos acertando e, além disso, explorar até novas oportunidades de negócio”. O uso da ADO para mensuração dos resultados e acompanhamento dos objetivos organizacionais é vista na literatura, como nos trabalhos de Halachmi (2005) Denton (2005), sendo considerados usos importantes da avaliação de desempenho.

Quando questionados sobre a utilização dos indicadores para tomada de decisão em seu setor, seis dos oito respondentes informaram em sua área os indicadores que auxiliam na tomada de decisão, como pode ser visto na resposta do Respondente C: “Sim, utilizamos

indicadores físicos, financeiros, métricas de atendimento e utilização dos serviços para avaliar o desempenho do nosso portfólio”.

Nesta mesma questão foi possível identificar que os indicadores de desempenho têm outros usos além da tomada de decisão. Cinco respondentes afirmaram utilizar esses indicadores para acompanhar o andamento dos processos do setor, como afirmado pelo Respondente A: “Não tomamos decisões baseadas em indicadores, mas temos alguns que nos auxiliam no acompanhamento do dia-a-dia e nos dão alertas de quando temos algum problema. Estamos caminhando para transformar estes indicadores em insumos para o planejamento estratégico”.

Apesar de nem todos os respondentes utilizarem os indicadores para a tomada de decisões, todos eles afirmaram que os indicadores de avaliação de desempenho são muito importantes para a organização, em especial por sua capacidade de demonstrar a situação na qual a empresa se encontra em relação a seus objetivos organizacionais. Contudo, apenas um dos entrevistados associou o uso de indicadores com os resultados futuros da organização. O Respondente H afirmou: “muito importante, porque são eles que nos dão base para qualquer planejamento, nos mostram os resultados e numa linha do tempo, onde estamos e para onde vamos”. Esse resultado confirma as afirmações de Denton (2005) de que a maioria dos dados de desempenho dos negócios são baseados em dados estáticos e resultados históricos. Eles são de pouca utilidade em prever o futuro ou para identificar as causas do mau desempenho, sendo que as empresas precisam desesperadamente são formas de medir insumos ou aquelas coisas que levam a resultados favoráveis.

Considerando que, de acordo com a literatura, um dos objetivos principais no uso de indicadores de desempenho é mensurar a estratégia organizacional, foi perguntado aos respondentes se a organização utilizava seus indicadores para mensurar a estratégia. Foi constatado que somente metade dos respondentes afirmou utilizar indicadores de desempenho para mensurar a estratégia organizacional, apesar de considerarem os indicadores importantes e até utilizá-los para a tomada de decisão.

Os respondentes também foram questionados sobre o impacto dos indicadores de desempenho no controle organizacional. Todos os respondentes afirmaram que o uso dos indicadores de desempenho tem um alto impacto nos sistemas de controle organizacional, principalmente em relação ao andamento dos processos em cada departamento. Dois respondentes destacaram outros aspectos importantes para a escolha de indicadores. Segundo o Respondente C: “Entendo que a boa utilização de indicadores sempre será positiva para o controle organizacional. O problema é capturar indicadores consistentes e que de fato sejam importantes para a organização. Existem muitas organizações que querem milhões de indicadores, mas que não são aderentes com sua realidade, ou seja, perde-se tempo atrás de informações desnecessárias impactando a tomada de decisão e enviesando a visão da fotografia da empresa”.

E, segundo o Respondente E: “O impacto é positivo claro, está ligado à necessidade cada vez mais constante de clareza na governança corporativa, mas um ponto de atenção substancial e que devemos evitarmos constantemente o risco de “viciarmos” os indicadores. Como temos normalmente de construir indicadores aderentes às nossas necessidades, podemos nos contaminar observando apenas uma faceta da situação. Os indicadores têm por ofício serem abrangentes realistas e de fácil compreensão, mas não devem ser forçados a pontuar apenas positivamente os movimentos das estratégias. Outro ponto que devemos sempre ter em mente é que em ambientes complexos é que por mais precisos e verídicos que estes sejam, sempre reportam um momento em um determinado momento no passado. Os indicadores podem então ser considerados muitas vezes “*post-mortem*” mas é fundamental saber que o aprendizado das ações passadas para antecipar resultados e evitarmos incidir nos mesmos erros.”

O relato de ambos os respondentes é consistente com a literatura de avaliação de desempenho organizacional e de indicadores de desempenho. Já que vários estudos citam a necessidade de utilizar um número pequeno de indicadores de ADO, que os indicadores selecionados sejam relevantes para a organização, os impactos negativos do excesso de informação e excesso de número de indicadores (DENTON, 2005), a necessidade de que a ADO abranja vários aspectos da organização (CORRÊA, 1986).

Também foi perguntado aos entrevistados sobre a periodicidade com a qual os indicadores são revisados. De acordo com as respostas pode-se perceber uma grande variação dentro de uma mesma organização. Existindo revisões mensais, trienais ou mesmo sem periodicidade definida. Mas um ponto em comum entre a maior parte dos respondentes foi a revisão dos indicadores sempre que houvessem mudanças significativas na estratégia e/ou processos da organização.

Alguns modelos de ADO, como BSC (KAPLAN; NORTON, 1992), MADE-O (CORRÊA, 1986), têm como um de seus princípios as relações de causa e efeito entre seus indicadores. Por isso, foi perguntado se os respondentes eram capazes de visualizar relações de causa e efeito entre os indicadores utilizados pela organização e entre quais indicadores essa relação era percebível.

Na literatura, o foco das relações de causa e efeito é geralmente entre indicadores não financeiros e indicadores financeiros, onde problemas com indicadores não financeiros sugeriram que mais adiante a empresa passaria a apresentar problemas com seus indicadores financeiros, sendo possível tomar decisões para solucionar o problema antes que ele se torne irreversível (KAPLAN; NORTON, 1992).

Nessa pesquisa, apenas um dos respondentes relacionou os resultados de indicadores não financeiros com os valores dos indicadores financeiros. O Respondente C afirmou que: “Se vendo mais, tenho mais receita e devo ter um aumento proporcional de despesa. Se a utilização dos serviços é baixa, tendemos a um maior número de cancelamento e nossa receita diminui”.

Os demais respondentes apenas identificaram relações entre indicadores não financeiros que apresentavam elementos em comum em sua fórmula de cálculo, como foi afirmado pelo Respondente A: “Sim, conseguimos identificar relação de causa e efeito em grande parte dos indicadores já que expressam validações pautadas no comportamento da base de clientes, por exemplo, o indicador que mensura a volumetria de recebimentos está diretamente ligado ao indicador de inadimplência de clientes, uma vez que caso tenhamos uma queda nos recebimentos, a base de clientes inadimplentes aumentará automaticamente”. Apesar da afirmação do respondente, o fato exposto não implica em uma relação de causa e efeito entre os indicadores, indica apenas a existência de um elemento comum em suas fórmulas de cálculo.

Conforme a análise dos dados obtidos nas entrevistas, percebe-se que nem todos os atributos desejáveis propostos por Figueiredo et al. (2005) em um sistema de medição de desempenho são evidenciados. Percebe-se, pela análise documental e pelas respostas nas entrevistas, evidências dos atributos “Aprendizado, Análise Crítica, Clareza e Dinamismo”. Já os atributos desejáveis “Alinhamento, Balanceamento, Integração, Relacionamento Causal, Participação” não foram evidenciados.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Dentro do objetivo de verificar como os indicadores de desempenho são utilizados dentro da unidade de negócio, foi possível constatar que muitas das afirmações dos respondentes são coerentes com a literatura de avaliação de desempenho. O uso de indicadores financeiros e não financeiros, uso de indicadores para mensuração dos resultados

da organização, como subsídio ao planejamento estratégico, para acompanhar os objetivos organizacionais, para monitoramento de processos e auxílio à tomada de decisão estão presentes, mas não em todas as respostas.

Também pôde ser constatado que os gestores consideram os indicadores de desempenho importantes para a unidade, porém nem todos utilizam os indicadores de desempenho para auxiliar a tomada de decisão e para mensurar a estratégia. Os quais são representados na literatura com objetivos recorrentes para o uso de indicadores.

Usos mais complexos da avaliação de desempenho, como a mensuração da estratégia organizacional e o uso de indicadores relacionados ao futuro da organização ainda não são muito comuns. Esses fatos são evidências de avanços da ADO nas organizações, no entanto, ainda existe um longo caminho a ser percorrido, principalmente no uso da ADO para propósitos além do controle de resultados.

Ao tratar-se das relações de causa e efeito entre indicadores financeiros e não financeiros, a maior parte dos respondentes não fez esse tipo de associação. Nesse ponto, ressalta-se que essa relação (causa e efeito) é ainda um ponto controverso nos estudos de avaliação de desempenho.

Este trabalho contribuiu para o avanço do entendimento do uso de indicadores de desempenho em *call centers*, principalmente em demonstrar que o uso de aspectos mais complexos da avaliação de desempenho pode ainda não estar disseminados nessas organizações.

Dentre as limitações deste trabalho estão a impossibilidade de generalizar os resultados para outras organizações e alta dependência das interpretações dos respondentes e dos pesquisadores sobre a realidade da organização.

Como recomendação para pesquisas futuras, seria possível realizar estudos multicaso para comparar o uso de indicadores de desempenho em diferentes empresas, ou por meio de *survey* levantar indicadores de desempenho e seus usos em empresas do ramo de *call centers*.

## REFERÊNCIAS

ABRAMSON, B. D. Internet globalization indicators. **Telecommunications Policy**, v. 24, n.1, p. 69–74, 2000.

AGARWAL, S.; SINGH, D.; THAKUR, K. S. Performance indicators and customer satisfaction: with special reference to selected call centers of India. **International Journal of Arts and Commerce**, v.2, n.2, p. 13–26, 2013.

BRODIE, M. L. The B2B e-commerce revolution: convergence, chaos, and holistic computing. Information system engineering: state of the art and research themes. **Springer, London, UK**, 2000.

CARDOZO, J. P.; STAMM, D. K. Estudo da viabilidade de implantação de e-commerce em pequenas empresas. **Anuário da Produção de Iniciação Científica Discente**, Joinville, SC, v.13, n.16, p.215-227, 2010.

CORRÊA, H. L. **O estado da arte da avaliação de empresas estatais**. 1986. Tese (Doutorado em Administração). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1986.

- CHENG, J. Z.; TSYU, J. Z.; YU, Hsiao-Cheng D. Boom and gloom in the global telecommunications industry. **Technology in Society**, v.25, n.1, p.65–81, 2003.
- CRISPIM, S. F.; LUGOBONI, L. F. Modelos de avaliação de desempenho organizacional nas instituições de ensino superior da região metropolitana de São Paulo. **Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão**, v.11, n.1, jan/mar, p. 42-54, 2012.
- DENTON, D. K. Measuring relevant things. **International Journal of Productivity and Performance Management**, v. 54, n.4, p. 278–287, 2005.
- DVORNIK, D.; SABOLIC, D. Telecommunication liberalization and economic development in European countries in transition. **Technology in Society**, v.29, n. 4, p. 378–387, 2007.
- DENTON, D. K. Measuring relevant things. **International Journal of Productivity and Performance Management**, v.54, n.4, p.278–287, 2005.
- FIGUEIREDO, M. A. D. et al. Definição de atributos desejáveis para auxiliar a auto-avaliação dos novos sistemas de medição de desempenho organizacional. **Gest. Prod.**, São Carlos, v.12, n. 2, p. 305-315, Aug. 2005.
- FIGUEIREDO, M. A. D.; FIGUEIREDO, L. C.; MACEDO-SOARES, T. D. L. van A. de. Atributos Normativos para auxiliar a auto-avaliação dos novos sistemas de medição de desempenho organizacional. In: XXV Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 2005, Porto Alegre, RS. **Anais...** Porto Alegre: ENEGEP.
- GIL, A. C. **Como elaborar Projetos de Pesquisa**. 4ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- GHIROTTI, A. P.; LUGOBONI, L. F.; SOARES, L. S.; PEREIRA, R. X. O comportamento do consumidor empresarial na aquisição de serviços digitais. In: 10<sup>th</sup> International Conference on Information Systems and Technology Management, 2013, São Paulo, SP. **Anais...** São Paulo: CONTECSI.
- GILMORE, A. Case studies call center management : is service quality a priority? **Managing Service Quality**, v.11, n.3, p.153–159, 2001.
- HALACHMI, A. Performance measurement is only one way of managing performance. **International Journal of Productivity and Performance Management**, v.54, n.7, p. 502 – 516, 2005.
- HARRINGTON, J. H. **Aperfeiçoando processos empresariais**. São Paulo: Makron Books, 1993.
- HITT, M. A.; HOSKISSON, R. E.; IRELAND, D. **Administração estratégica**. 2ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.
- HOURNEAUX JUNIOR, F. **Avaliação de desempenho organizacional**: estudos de casos de empresas do setor químico. 2005. Dissertação (Mestrado em Administração) Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, Universidade de São Paulo, São Paulo.

BHATTI, I. M.; AWAN, H. M.; RAZAQ, Z. The key performance indicators (KPIs) and their impact on overall organizational performance. **Quality & Quantity**, 2013.

JAISWAL, A. K. Customer satisfaction and service quality measurement in Indian call centres. **Managing Service Quality**, v.18, n.4, p. 405–416, 2008.

OLIVEIRA, A. F.; JOIA, L. A. O. Indicadores operacionais de call centers e satisfação dos clientes: uma investigação explano-exploratória. **Revista Eletrônica de Sistemas de Informação**, v.8, n.2, p.1-24, 2009.

KAPLAN, R.; NORTON, D. P. The balanced scorecard measures that drive performance. **Harvard Business Review**, v.70, n.1, p.71–9, 1992.

MARTINS, R. A. **Sistemas de medição de desempenho: um modelo para estruturação de uso**. 1999. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, São Paulo.

MIKUSOVA, M.; JANECKOVA, V. Developing and implementing successful key performance indicators. **World Academy of Science, Engineering and Technology**, v.42, p. 969–981, 2010.

PUSTOVA, S. V. Dependence of performance indices of a call center on the distribution of calls' sojourn time in the orbit. **Cybernetics and Systems Analysis**, v. 45, n. 2, 2009.

REN, Z. J.; ZHOU, Y. Call center outsourcing : coordinating staffing level and service quality. **Forthcoming in Management Science**, p.1-37, 2006.

RICCI, M. G.; RACHID, A. Prática de offshore nos call centers: um exemplo de serviço com uso intensivo de tecnologia da informação. **Revista de Administração e Inovação**, v.10, n.2, p.29-44, 2013.

ROBINSON, G.; MORLOEY, C. Call center management: responsibilities and performance. **International Journal of Service Industry Management**, v.17, n.3, p. 284–300, 2006.

WATTS, T.; MCNAIR-CONNOLLY, C. J. New performance measurement a management control systems. **Journal of Applied Accounting Research**, v. 13, n.3, 226–241, 2012.

XAVIER, P. Performance indicators for public telecommunications operators: will they improve performance ? **Telecommunications Policy**, p.137-150, 1991.

YOKOMIZO, C. A. **Avaliação de desempenho organizacional: um estudo exploratório em empresas brasileiras de desenvolvimento de software**. 2009. Dissertação (Mestrado em Administração). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, 2009.

ZHAO, D.; TAN, C.; ZHANG, Y. **Evaluating the enterprise website credibility from the aspect of online consumers**. In: International Conference on Management of e-Commerce and e-Government. IEE Computer Society, 2009.