



## **A estratégia do oceano azul aplicada ao mercado de contact centers**

**ROBERTO RUIVO BRAS**

Pontifícia Universidade Católica de São Paulo  
roberto.puc@gmail.com

**VICTOR DEGENHARDT**

Pontifícia Universidade Católica de São Paulo  
vpvwd@yahoo.com.br

**MAIKOL NASCIMENTO PINTO**

Pontifícia Universidade Católica de São Paulo  
maiknp@hotmail.com

**LUCIANA CARNEIRO DE SOUZA**

USP - Universidade de São Paulo  
souzalucianac@gmail.com



## A ESTRATÉGIA DO OCEANO AZUL APLICADA AO MERCADO DE CONTACT CENTERS

### Resumo

Sendo o mercado de contact centers dominado por grandes grupos existe uma competição para, através da diversidade de serviços e inovação, aumentar sua fatia de mercado. Por ser um setor tão competitivo que apresenta competidores vorazes e custos elevados pode ser classificado como um oceano vermelho, segundo terminologia de Kim e Mauborgne. Para que as pequenas e médias empresas do segmento, que muitas vezes atuam em nichos, alcancem seu posicionamento no setor, a proposta apresentada pelos autores citados, baseia-se em análises para redesenhar a estratégia competitiva de modo a migrarem para uma posição favorável denominada como oceano azul, tal estratégia busca descobrir soluções inovadoras para se libertar da concorrência e torná-la irrelevante, raciocinando além das fronteiras convencionais do mercado. A estratégia do oceano azul apresenta uma matriz de avaliação que pode ser utilizada em diversos tipos de negócios e áreas pois se baseia em uma melhor focalização do alvo partindo das expectativas dos clientes, e ao utilizá-la no setor de contact centers sugere conclusões no que se refere a estrutura e a características do setor.

**Palavras-chave:** Contact centers, oceano azul, mercado competitivo.

### Abstract

Being the contact center market dominated by large groups there is a competition for, through the diversity of services and innovation, increase their market share. For being such a competitive sector that presents voracious competitors and high costs can be classified as a red ocean, according to the terminology of Kim and Mauborgne. For small and medium enterprises segment, which often operate in niche, reach their positioning in the sector, the proposal presented by the authors cited, is based on analyzes to redraw the competitive strategy to migrate to a favorable position termed as blue ocean, this strategy seeks to discover innovative solutions to get rid of the competition and make it irrelevant, reasoning beyond the conventional boundaries of the market. The Blue Ocean Strategy presents an evaluation matrix which can be used in various types of business areas and because it relies on a more focused target departing customer expectations, and to use it in the contact center industry suggests that the findings refers to the structure and characteristics of the sector.

**Keywords:** Contact centers, blue ocean, competitive market.



# III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

## 1 Introdução

As primeiras ideias, que originaram os *call centers* (centrais de atendimento telefônico), surgiram na década de 1960 nos EUA, quando foi promovida uma ação de 20 milhões de ligações telefônicas pela companhia automobilística Ford com o intuito de divulgar seus automóveis e pesquisar possíveis compradores.

A partir daí, os avanços tecnológicos na área de telecomunicações e a possibilidade de uma maior integração na qualidade das informações proporcionou o desenvolvimento de um novo setor econômico que se intensificou nas últimas décadas com a redução dos custos de comunicações.

De simples centrais de atendimento passaram a fornecer cada vez mais serviços, mudando sua denominação para *contact centers* (centrais de relacionamento).

No Brasil, desde os anos 80, observa-se uma maior preocupação com essa atividade por parte das organizações que a veem como um fator importante na sua relação com o cliente, seja no setor financeiro, de serviços por assinatura e no comércio de produtos, pois têm a finalidade de possibilitar e promover o contato entre a empresa prestadora de serviço ou produtora de bens com seus clientes atuais ou futuros.

A expansão das telecomunicações, com a privatização, o desenvolvimento da informática, o lançamento do “Código de Defesa do Consumidor” e também as próprias mudanças culturais foram fatores básicos para seu crescimento na década de 90.

O mercado de *contact centers* é formado por grandes grupos que hoje são mais do que simplesmente empresas de tele-vendas. O volume de mercado em 2012 foi da ordem de R\$ 11 bilhões, com projeção de crescimento de 10% ao ano. A gama de serviços oferecida por essas instituições vai desde a simples prestação de informação até cobranças, apontando um mercado promissor e que une os avanços tecnológicos de tele-atendimento com a necessidade constante de capacitação de seu material humano.

O serviço agrupa, através de procedimentos e processos, pessoas e tecnologias para a realização de serviços inerentes ao atendimento de solicitações ou realizando chamadas em uma operação de telemarketing que seguem ou definem uma determinada estratégia orientada aos mercados que se deseja atender.

Atualmente os grandes grupos de *contact center* procuram uma evolução em suas operações, buscando novos negócios e a diversificação de novos mercados passando a atuar como BPO – *Business Process Outsourcing* e integrando os mais diversos canais de contato: *call center*, *web*, SMS- *Safety Management System*, processos de *back office*, entre outros.

No Brasil o setor de *contact centers* é dominado por dez grandes grupos que juntos detém cerca de 80% de participação no mercado. Os dois maiores são Contax e Atento. Com receita líquida muito semelhante esses dois grandes grupos se mantêm a frente de um setor que impõe grandes barreiras de entrada devido a infraestrutura necessária – física e tecnológica, atendimento a regulamentações, investimentos em certificações e programa de qualidade.

Os dois gigantes do setor buscam através da diversificação de serviços e inovações alcançar fatias maiores de mercado, no Brasil e no exterior, proporcionando aos seus clientes uma melhor qualidade nos serviços e um melhor retorno, o que pode levar a uma maior fidelização em um mercado bastante competitivo.



## III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

A empresa Contax dispõe no seu leque de negócios, serviços como cobrança, atendimento, tele vendas, *back office*, *call center* e também atua no mercado de TI-Tecnologia da Informação através de fábrica de *softwares*, soluções de TI para o mercado de CRM- *Custom Relationship Management*, gestão de ambientes de TI, bem como oferece serviço de promoção e venda de produtos e serviços em pontos de venda e treinamento. A atividade de atendimento responde por 59% de sua receita operacional líquida. Recentemente promoveu fusões com outras empresas do ramo para ampliar seu mercado. Além do Brasil atua também na Argentina, na Colômbia e no Peru.

A empresa Atento atua não só com centrais de atendimento próprias, mas também em operações remotas, ou seja, instaladas na empresa contratante e oferece serviços de *back office*, cobrança, SAC- Serviço de Atendimento ao Cliente, *service desk*, vendas, crédito imobiliário, prevenção e gestão de reclamações, seguros e vendas B2B- *Business to Business*. Assim como sua principal concorrente, possui na sua lista de clientes grandes corporações como bancos, seguradoras e operadoras de telefonia.

A Tivit, que é a terceira maior empresa do setor, denomina seus serviços de gestão de processos de negócios (*Back Office*, Recebíveis, Relacionamento e Plataforma comercial), gestão de aplicações (Desenvolvimento, Integração, Consultoria e Gerenciamento) e gestão de infraestrutura de TI (computação na nuvem, ambiente de TI, gerenciamento de desastres, Data Center e segurança da informação.)

A tabela abaixo mostra alguns dados dessas empresas.

**Tabela 1-** Dados de 2013 das principais empresas

	Receita líquida R\$ milhões	Número de funcionários	Número de PA
Contax	3.618	117.000	54.000
Atento	2.590	75.000	36.000
Tivit	650	24.000	12.000

FONTE: CONTAX- Apresentação Corporativa, Março 2013.

No universo dos *contact centers* três grupos de serviços são responsáveis por 90% do faturamento das empresas. Os SACs representam 45% do mercado, as operações de televendas respondem por 22% e as operações de recuperação créditos somam 23% com os outros 10% espalhando-se por outras áreas dentro das organizações. Esses números sofreram pouca alteração nos últimos anos o que demonstra uma estabilidade dentro do leque de oferta de serviços por parte das prestadoras de serviço.

O setor é um dos ramos que mais emprega no país sendo responsável em 2013 por 1,6 milhão de funcionários, sendo 514 mil classificados como terceirizados, segundo o Anuário Brasileiro de Relacionamento com o Cliente, e com 619 mil posições de atendimento (PA) sendo 228 mil terceirizadas.

Embora o serviço de atendimento possa ser localizado em qualquer parte do país, existe a tendência de concentração de instalações das operadoras nos grandes centros das regiões sudeste (62%) e sul (20%). Esse fato deve-se a facilidade de contratação de mão de obra e também o acesso a facilidades como transporte público e serviços hospitalares, em contraposição a outras regiões do país como nordeste (9%), centro-oeste (8%) e norte (1%).



## III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

Embora o fator comodidade seja atendido com essa localização, há altos custos de instalação, investimentos e infraestrutura nos grandes centros, o que promove uma elevação nos custos médios dos serviços.

Trata-se de um setor altamente competitivo, no qual os custos são altos e o valor de venda baixo, com muitos vorazes competidores, que poderia ser chamado, na terminologia de Kim e Mauborgne (2005), de oceano vermelho.

Segundo Melo (2007), é esperado o desenvolvimento de estratégias específicas para atender os grupos de clientes avaliados como atrativos para a organização, adequando, da melhor maneira, a relação entre o perfil de cada público atendido pela central de atendimento.

O objetivo do presente trabalho é desenvolver alguns pontos que possam redesenhar a estratégia competitiva das pequenas e médias empresas do segmento usando a metodologia exposta no livro: “A estratégia do oceano azul. Como criar novos mercados e tornar a concorrência irrelevante”. Para tanto se consultou a bibliografia sobre o tema, pesquisou-se sites na internet e entrevistaram-se pessoas da área. Essas entrevistas não seguiram um roteiro rígido, porém formulou-se perguntas sobre o comportamento do setor.

O artigo se justifica, em primeiro lugar por ser a aplicação de uma metodologia que tenciona ir além da dicotomia porteriana de liderança no custo total e diversificação (PORTER, 1986), e em segundo lugar pela relevância do setor na vida diária das pessoas. São 430.000 pessoas que contatam um serviço de SAC por dia (PORTAL CALL CENTER).

### **2 Referencial teórico**

Existem, basicamente, duas visões sobre como a estrutura setorial se relaciona com as ações concorrenciais estratégicas: a visão estruturalista e a visão reconstrutivista.

Na visão estruturalista, provinda da economia das organizações industriais, o modelo estrutura-conduta-desempenho, desenvolvido por Bain (1956), propõe um fluxo causal entre estrutura do mercado, conduta dos concorrentes e desempenho das empresas. A estrutura do mercado determina a conduta das empresas e seu desempenho, conseqüentemente mudanças em todo o sistema são devidas a modificações fundamentais nas condições econômicas ou decorrentes de relevantes avanços tecnológicos. São os fatores estruturais, exógenos à empresa que definem a atratividade da indústria, na terminologia desta corrente de pensamento, cabendo à empresa optar por ser percebida pelo público alvo como tendo um diferencial competitivo ou liderar pelo custo. Trata-se, portanto, muito mais de captar e redistribuir riquezas do que criar riqueza.

Na visão reconstrutivista, originada em Schumpeter (1934), quando considera ser criativo o empreendedorismo, as mudanças originam-se de dentro do setor. Contrariamente ao determinismo ambiental do estruturalismo, o reconstrutivismo é endógeno, propondo a reconstrução consciente do mercado por parte das empresas, para atender uma demanda potencial, ainda não explorada. A reconstrução, no entanto, vai além da recombinação schumpeteriana, que considerava inovação como uma “nova combinação dos meios de produção” (SCHUMPETER, 1988, p. 48), pois na recombinação o foco é sobre o lado da oferta, re combinando-se tecnologias e meios de produção existentes. A reconstrução, por sua vez, foca no lado da demanda sobre fatores importantes na indução de valor para os clientes. Assim, enquanto a recombinação permite descobrir soluções inovadoras, dentro das fronteiras



## III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

de mercado existentes, a reconstrução rompe as fronteiras e possibilita criar um novo espaço de mercado em que a demanda potencial se concretiza em real.

O primeiro princípio da estratégia do oceano azul, formulada por Kim e Mauborgne (2005), é reconstruir as fronteiras do mercado para se libertar da concorrência e torná-la irrelevante. Os autores identificam seis condições básicas para reformular as fronteiras de mercado e que se encontram na tabela 2.

**Tabela 2-** Da competição voraz à criação de oceanos azuis.

<b>Fronteira</b>	<b>Competição voraz</b>	<b>Criação de oceanos azuis</b>
Setor	Concentra-se nos rivais dentro do setor	Examina setores alternativos
Grupo estratégico	Concentra-se na posição competitiva dentro do grupo estratégico	Examina os grupos estratégicos dentro do setor
Grupo de compradores	Concentra-se em servir melhor o grupo de compradores	Redefine o grupo de compradores do setor
Escopo de oferta de produto ou serviço	Concentra-se em maximizar o valor das ofertas de produtos e serviços dentro das fronteiras setoriais	Examina as ofertas de produtos e serviços complementares
Apelo funcional-emocional	Concentra-se em melhorar o desempenho em termos de preço, dentro do apelo funcional-emocional do setor	Repensa o apelo funcional-emocional do setor
Tempo	Concentra-se em adaptar-se à ocorrência das tendências externas	Participa do desenvolvimento das tendências externas ao longo do tempo

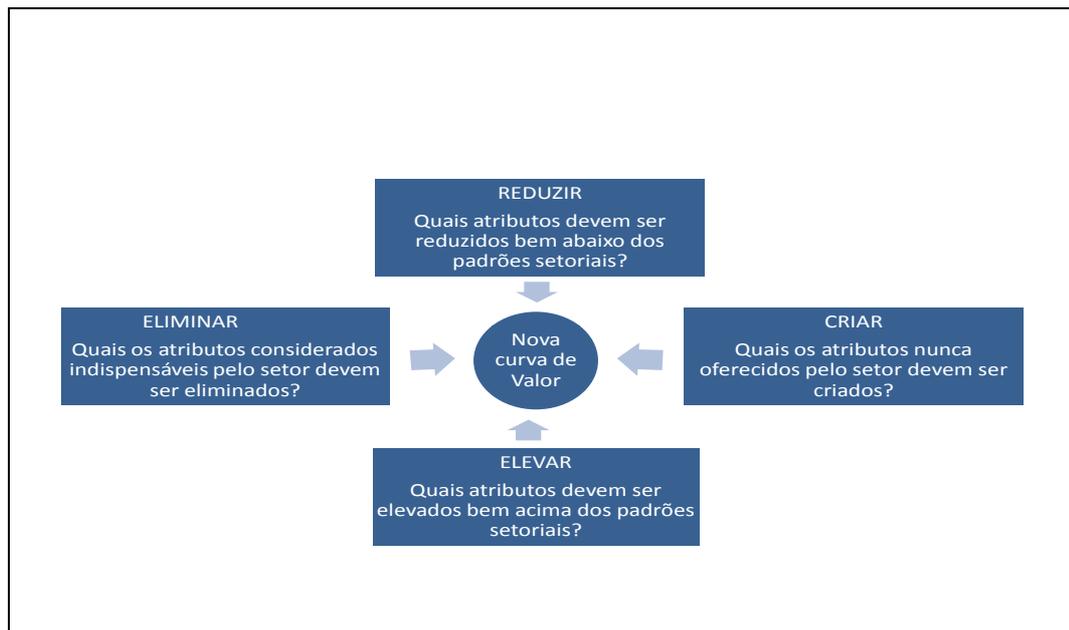
FONTE: KIM; MAUBORGNE, 2005, p. 79.

Para os autores, raciocinar além das fronteiras convencionais do mercado permite empreender movimentos estratégicos que reconstróem os limites do mercado.

O passo seguinte é desenhar a matriz de avaliação de valor em que se visualiza a atual posição estratégica da empresa no mercado, mas também se visualiza a estratégia para o futuro. Os resultados da matriz são três: a) o perfil estratégico do setor é retratado pelos atributos presentes que afetam a concorrência entre as empresas; b) o perfil estratégico dos concorrentes é identificado pelos atributos nos quais mais investem; c) o perfil estratégico da empresa (também chamada de curva de valor) é esboçado nos atributos competitivos nos quais investe hoje e nos quais pretende investir futuramente. A matriz de avaliação de valor é uma matriz em que se desenha o que se pretende eliminar-reduzir-incrementar e criar, originando uma nova curva de valor.



# III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)



FONTE: Adaptado de KIM; MAUBORGNE, 2005.

**Figura 1:** Criação da nova curva de valor

A nova curva de valor, decorrente das novas fronteiras de mercado e da matriz de eliminar- reduzir-incrementar e criar, deve se caracterizar pelo foco, não dispersando os esforços da empresa entre todos os atributos de valor, divergir da dos concorrentes, resultado da não-comparação com estes, mas do descobrimento de alternativas possíveis, e fácil de comunicar pela mensagem ser clara e distinta.

Uma boa estratégia de oceano azul atende às três qualidades - foco, singularidade e mensagem consistente. Sem foco a estrutura de custo será elevada, impossibilitando a conjugação almejada de custo e valor, na ausência de singularidade a estratégia será de imitação, impossibilitando destacar-se das demais, e sem uma mensagem irresistível será uma empresa voltada para si mesma sem maior apelo com o mercado.

### 3 Metodologia

A estratégia do oceano azul pode ser aplicada a diversos tipos de negócios e áreas, pois possibilita ferramentas para um realinhamento do negócio com o objetivo de melhorar os resultados alcançados com base em uma melhor focalização do alvo.

O setor de *contact centers* é marcado por grandes grupos que dominam o setor e também por pequenas empresas que atuam em nichos. Essas pequenas empresas não têm a estrutura necessária para competir com as grandes, então procuram na diversificação uma maneira de conquistar seus clientes, ou através de um serviço mais especializado, isto é, mais direcionado aos interesses do cliente, por exemplo, atendimento de call center em serviços médicos.

A diferenciação pode acontecer também de forma administrativa através de processos adotados com o objetivo de melhorar itens de operacionalização do negócio, por exemplo, uma nova forma de apuração de eficiência ou de cobrança.



## III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

A estratégia do oceano azul aponta a matriz de avaliação de valor como um instrumento de diagnóstico para o desenvolvimento de uma estratégia consistente através da captação da situação atual no espaço de mercado conhecido. Para sua aplicação devem-se analisar itens que são inerentes ao negócio para avaliar onde buscar a diferenciação.

No caso dos *contact centers*, serão utilizados os seguintes itens:

- Preço do serviço
- Qualidade de atendimento
- Tecnologia
- Treinamento
- *Cross selling* (venda cruzada)

O preço praticado do serviço pode ser considerado baixo, pois a margem de lucro sobre vendas é baixa. Conforme Relatório da Administração da Contax, em 2013, a receita líquida da empresa foi de R\$ 3,6 bilhões e o lucro líquido de R\$ 102,3 milhões, equivalendo a uma margem líquida de vendas de 2,8%, obtendo um lucro líquido 129,7% superior a 2012 onde apresentou uma receita líquida de R\$ 3,6 bilhões com lucro líquido de R\$ 45 milhões, ou seja, 1,2% sobre vendas. A Atento, em 2013, teve uma receita líquida de R\$ 2,6 bilhões e um prejuízo líquido de R\$ 6 milhões, embora tenha elevado sua receita operacional líquida em relação a 2012 que alcançou R\$ 2,3 milhões, ficou abaixo do lucro líquido daquele ano que tinha sido R\$ 124 milhões, tal redução deveu-se em 2013 ao pagamento de juros de debêntures e a provisão para demandas judiciais conforme consta em suas demonstrações financeiras.

O quadro abaixo revela que o faturamento por posto de atendimento das empresas é muito semelhante e têm evoluído muito pouco. (Exceção é a Tivit pela venda de serviços de TI).

**Tabela 3-** Faturamento por PA – R\$ mil/ ano

<b>Empresa</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>
Contax	58,9	52,6	55,2	62,1	62,0	61,3
Atento	63,8	55,9	56,0	59,3	63,4	67,7
Tivit	80,8	47,5	101,1	76,7	98,2	108,3
Dedic GPTI	44,7	43,1	52,7	58,9	68,6	nd
Algar	38,6	36,0	40,0	47,6	55,8	63,6

FONTE: <http://www.callcenter.inf.br>, 2013.

A qualidade de atendimento pode ser considerada baixa, pois o índice de reclamação é alto. O problema é tão grave que a partir do final de 2008 o Procon instituiu um site só para atender reclamações de *contact centers*. As queixas de janeiro a setembro de 2012 foram de 51.632, isto é, 86% maiores que em 2011. A dificuldade de acesso às centrais de atendimento das empresas de telefonia e a postura dos funcionários nesse atendimento são as duas principais reclamações dos cidadãos à Anatel. Um dos possíveis motivos é o alto *turn over* dos jovens atendentes, que não consideram o trabalho como uma carreira. Conforme a Tivit sua taxa de evasão voluntária é de 3,7%, que ela considera baixa em relação ao setor.



## III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

O setor teve que ser regulamentado pelo Decreto n. 523, de 31 de julho de 2008. O Departamento de Proteção e Defesa do Consumidor e os Procons aplicaram, até agosto de 2010, cerca de R\$ 54 milhões em multas pelo descumprimento das regras.

A tecnologia do setor é alta e em constante mutação. Procura-se escalabilidade, redundância e segurança de informação, empregando infraestrutura de tecnologia e de telecomunicações de ponta. A Contax, por exemplo, investe R\$ 100 milhões por ano para reaparelhar-se. O material é custoso, inclusive por haver poucos fornecedores de cada sistema ou componente. No entanto, é um custo necessário e imprescindível ao setor. Algumas das empresas criam até fábricas próprias de software.

Os *contact centers* têm uma diversidade de clientes muito alta e atuam em muitos setores da economia. A Contax, por exemplo, cita ter 139 clientes. Isso, em parte, é devido à escalabilidade procurada para a tecnologia empregada, porém impede uma especialização dos funcionários.

Algumas das empresas do setor investem na atração, contratação, desenvolvimento e retenção de funcionários, estendendo as parcerias às universidades e buscando desenvolver técnicas novas de recrutamento. Outras apostam na disciplina e aderência às metas que entendem alinhadas com o desafio profissional de cada colaborador, no velho estilo taylorista. Nas grandes empresas pode-se entender que o treinamento seja extensivo e contínuo para o pessoal, mas isso não é a realidade para todo o setor. Nas pequenas empresas o treinamento não chega a três dias, insuficiente principalmente para os 45% de jovens que têm nesse posto seu primeiro emprego.

O *cross selling* é uma característica do setor, por estar diretamente em contato com o consumidor. Essa aproximação permite ofertar outros produtos com grande conveniência. As áreas tradicionais de atuação, como: Atendimento ao cliente, Recuperação de crédito e Televendas, foram, então, para algumas operadoras, acrescidas de: Oferta de soluções tecnológicas de CRM, Atendimento presencial e Oferta de serviços de back office, que são mais lucrativas porque não têm a concorrência das pequenas empresas.

#### 4 Análise dos Resultados

Para se buscar uma diferenciação, através da estratégia do oceano azul é importante visualizar, através dos itens a serem avaliados, como age o setor e identificar como se diferenciar diante dos concorrentes, pois para realinhar a empresa para uma trajetória crescente, imitar os concorrentes talvez não traga os resultados desejados.

Uma vez identificados os itens a serem analisados tem que se avaliar os elementos de valor do negócio aplicando o modelo das quatro ações que consiste na aplicação de quatro perguntas chave, que questionam a lógica estratégica e o modelo de negócios do setor:

- Que atributos considerados indispensáveis pelo setor devem ser eliminados?
- Que atributos devem ser reduzidos bem abaixo dos padrões setoriais?
- Que atributos devem ser elevados bem acima dos padrões setoriais?
- Que atributos nunca oferecidos pelo setor devem ser criados?

Essas quatro perguntas têm uma importância fundamental para aplicação da estratégia, pois sendo utilizadas de forma coerente consegue-se estabelecer caminhos para buscar a diferenciação e cada uma delas tem uma ação para a diferenciação. Quando se trata de



## III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

eliminar ou reduzir um atributo do setor pode-se estar tratando de itens que são implantados por imitação a concorrência, mas que não geram um valor agregado justificável. As aplicações dessas duas primeiras perguntas podem produzir efeitos de redução de custos em comparação a seus concorrentes.

Fazendo-se as duas perguntas aos atributos descritos não há nenhum que possa ser, em princípio, eliminado. A tecnologia pode ser reduzida ao focar-se nos processos que se queira. Isso traria como vantagem diminuir a necessidade de investimento, e assim quebrar o ciclo de altos custos, baixa margem de lucro, mau atendimento. A diversidade de clientes tem também que ser reduzida, primeiramente pela redução da tecnologia e para possibilitar especialização no cliente.

Em contrapartida, a terceira e quarta questão, elevação e criação, servem para aumentar o valor agregado ao serviço através de uma potencial diferenciação do serviço e criar no mercado uma nova demanda ou mesmo no caso dos *contact centers* a criação de um novo negócio.

A qualidade do atendimento e do treinamento pode ser aumentada com relação aos praticados pelas empresas do setor e ao *cross selling* novos produtos podem ser acrescentados. Repetindo as palavras do inventor da Polaroid – Dr. Land: “na verdade, não inventamos novos produtos..., os melhores produtos já estão aí, só que invisíveis, esperando para serem descobertos.” (HAMEL; PRAHALAD, 1995, p. 103).

A inovação de produtos e processos, nesse setor, é crucial porque as barreiras de entrada não são elevadas. Não pode ser esquecido que “A inovação impulsiona os lucros das companhias, acelera o crescimento, possibilita uma vantagem sobre os competidores e agrada os acionistas.” (JONASH; SOMMERLATTE, 2000, p. xi).

Um estudo da Booz&Company (2012), indica três estratégias de inovação que estão sendo implementadas nas organizações na criação dos atributos “nunca oferecidos pelo setor”.

- Need Seekers*, cujas organizações buscam antecipar as necessidades dos clientes.
- Market Readers*, são organizações que procuram aperfeiçoar e trazer melhorias no que já existe no mercado.
- Tech Drivers*, organizações que se aproveitam da tecnologia, tanto para aperfeiçoar o que já existe, quanto para promover mudanças mais profundas.

Para a resposta à quarta questão, usando a estratégia de *need seeker* é necessário conhecer o que o consumidor deseja. O Portal Call Center. inf. br perguntou: O que você considera ser inovação na área de gestão de clientes? O resultado está tabelado a seguir.

**Tabela 4-** O que é inovação em gestão?

Pergunta	Resultado
Criar um ambiente onde os funcionários antecipam as necessidades dos clientes, oferecendo soluções novas para a sua satisfação.	35,71%
Um processo onde funcionários, clientes, fornecedores e outras partes interessadas adotam novas ideias para gerar valor e introduzir novos produtos e serviços no mercado.	21,43%
Tem que ser Criador de Soluções.	17,86%
A criação de um departamento de P&D - Pesquisa e Desenvolvimento, para estudar o mercado para criar novos produtos e serviços tecnológicos para os	7,14%



## III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

clientes.	
Ouvir o cliente e criar produtos e serviços inéditos no mercado.	7,14%
Tenho outra opinião.	10,71%

FONTE: PORTAL CALL CENTER, 2012.

Fundamentado, então, no resultado da enquete propõe-se uma nova maneira de contratação dos serviços, que ensinará criar as condições de atendimento às solicitações da pesquisa, ou seja, o valor do contrato não será com base no número de atendimentos, nem do tempo de atendimento, mas na quantidade de clientes na base de seus consumidores. Adicionado à possibilidade de influenciar diretamente no processo/ procedimento do cliente.

Objetiva-se, dessa forma, resgatar as funções do antigo departamento de Organização e Métodos, corrigindo e modificando as fontes origem das chamadas. Quanto menos chamadas melhor, tanto para o *contact center*, como para o cliente do *contact center* e para o consumidor.

Concomitantemente consegue-se uma estabilidade na receita, que deixa de ser sazonal, permitindo manter um quadro estável de pessoal, o que leva a ter-se uma equipe entrosada e treinada e capaz de antecipar as necessidades dos clientes, criando novas soluções de valor para os clientes.

O passo seguinte do modelo de Kim e Mauborgne é, com base no modelo das quatro ações aplicado na matriz de avaliação de valor, montar-se a matriz eliminar-reduzir-elevar-criar, que atua nas empresas como uma forma de visualizar e agir conforme o estudo do mercado apresentou como possível alternativa para a diferenciação perante os concorrentes. A análise desses dados apresenta quatro características:

- Buscar diferenciação e baixo custo.
- Destaca empresas que se concentram em aumentar atributos, comprometendo seus custos.
- É facilmente compreendida pelas equipes.
- O seu próprio preenchimento já favorece um estudo aprofundado do setor e da concorrência.

Partindo da análise do setor de *contact center* apresenta-se agora uma possível matriz para uma pequena ou média empresa do ramo.

**Tabela 5-** Matriz de avaliação de valor

ELIMINAR	ELEVAR
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Preço do serviço</li> <li>• Qualidade de atendimento</li> <li>• Treinamento</li> <li>• <i>Cross selling</i></li> </ul>
REDUZIR	CRIAR



## III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diversidade de clientes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Influencia no processo do cliente do <i>contact center</i> para diminuir zonas de conflito com seus clientes.</li> <li>• Mudança no faturamento de tempo de atendimento ou pela quantidade de contatos na central pela quantidade de clientes na base de seus contribuintes.</li> </ul>
-----------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

As curvas de valor, mostrando as características praticadas pela maioria das empresas do setor e as propostas, são apresentadas a seguir.

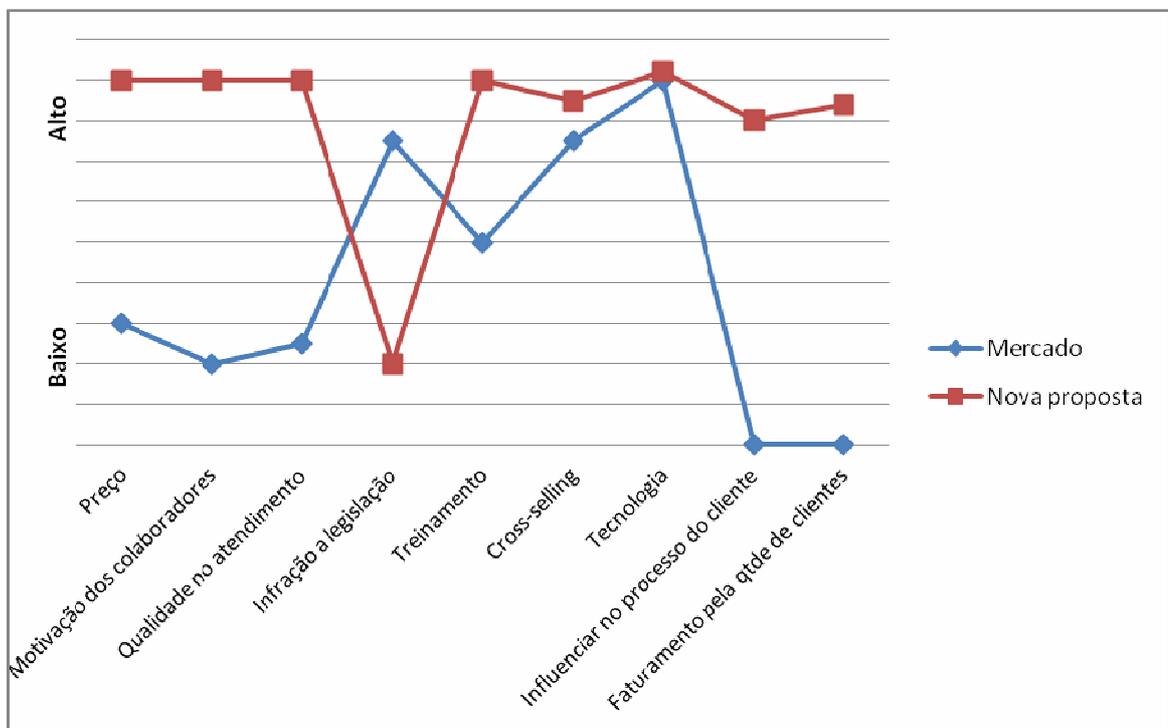


Figura 2: Matriz de avaliação de valor.

A aplicação da estratégia do oceano azul, analisando a curva de valor da empresa e o resultado de sua matriz de avaliação, aponta para itens que devem ser trabalhados pela instituição de modo a buscar o diferencial perante o mercado. A análise deve levar em conta a coerência, no sentido de verificar o retorno oferecido por itens que aponta em sua pesquisa. Por exemplo, a oferta de serviços tecnológicos de alto valor agregado que gera custos elevados tem que ser compensadora.

O papel da análise dos custos neste processo é fundamental, pois identifica e recomenda ações com o objetivo de manter a empresa em uma rota consistente no mercado através de uma boa estratégia caracterizada por foco, singularidade e mensagem consistente ao mercado.

Analisando a matriz apresentada apura-se a preocupação com os custos através da diminuição de itens como atendimentos desnecessários, perdas de atendimento, infrações que



## III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

podem gerar muitas, *turn over* de pessoal bem como a preocupação em agregar valor ao serviço através do aumento de pessoalidade e treinamento, customização, plano de carreira para os colaboradores, marketing e mesmo criar novas ideias dentro do negócio como um novo sistema de faturamento. Trata-se de conseguir uma posição vantajosa que Sun Tzu (2011, p. 29) descreveria “se no ataque o oponente não souber o que deve defender; e na defesa se o oponente não souber o que deve atacar”.

### 4 Considerações Finais

A metodologia do oceano azul, transcorrido uma década de seu lançamento, volta a ser lembrada inclusive por ser facilmente operacionalizada. O presente artigo mostra uma aplicação dessa metodologia para os *contact centers* de empresas pequenas e médias.

A ideia fundamental da metodologia é a de reconstruir o negócio, partindo das expectativas dos clientes. No caso, adotou-se uma pesquisa que revelou estarem os clientes dos *contact centers* interessados em gestão inovadora nas quais os funcionários antecipam suas necessidades, proporcionando novas soluções e criando novas alternativas.

Partindo dessas premissas construiu-se uma matriz de avaliação de valor na qual são indicadas características adotadas no setor a serem eliminadas, reduzidas, aumentadas e criadas. Detectou-se que o atendimento do setor, apesar dos vultosos investimentos em tecnologia, de maneira genérica, é passível de queixas dos clientes, possivelmente pela falha na conexão e no treinamento dos atendentes. A diversidade de serviços e de clientes torna o treinamento custoso e sujeito a erros, que o consumidor já não tolera. Poder-se ia, então, diminuir a diversificação e aumentar a qualidade dos serviços. Essa especialização, que permitiria aos atendentes conhecer melhor seus produtos e antecipar necessidades de clientes, talvez pudesse ser recompensada com um aumento nos preços, já que as margens do setor são baixas.

A reconstrução requer, todavia, mais do que especialização, que já é praticada por algumas empresas. É necessário criar algo de novo. Propõe-se, então: influenciar no processo do cliente do *contact center* para diminuir zonas de conflito com seus clientes, ou seja, deixar de ser passivo e atuar diretamente na origem do problema e, também, mudar a forma de faturamento pela quantidade de clientes na base de seus contribuintes.

Uma melhoria na atuação dos *contact centers* certamente é bem vinda por todos, pois se trata de um setor que faz parte da vida cotidiana de todos nós.

### 5 Referências

ANUÁRIO brasileiro de relacionamento com o cliente 2011-2012. São Paulo: Padrão Editorial, 2011.

BAIN, Joe S. Barriers to new competition: their character and consequences in manufacturing industries. Cambridge: Harvard University Press, 1956.

BOOZ&ALLEN. GLOBAL-INNOVATION 1000. Winter 2012. Disponível em [www.booz.com/media/uploads](http://www.booz.com/media/uploads). Acessado em 06/04/2012.



## III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

CONTAX. Apresentação Corporativa, Março 2013.

HAMEL, Gary; PRAHALAD, C.K. Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu stor e criar os mercados de amanhã. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

JONASH, Ronald; SOMMERLATTE, Tom. The innovation premium. Cambridge: Perseus, 2000.

KIM, W. Chan; MAUBORGNE, Renée. A estratégia do oceano azul. Como criar novos mercados e tornar a concorrência irrelevante. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

MELO, Pedro Lucas de Resende. Estratégia e processos de gestão em call centers próprios e terceirizados no Brasil. Dissertação (Mestrado em Administração) - PUC SP, São Paulo, 2007.

PORTER, Michael E. Estratégia competitiva: Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência. 7 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

SCHUMPETER, Joseph A. Teoria do desenvolvimento econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico. São Paulo: Nova Cultural, 1988.

SUN TZU. A arte da guerra. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2011.

### Sites

ATENTO. Disponível em: < <http://www.atento.com/pt>>. Acesso em: 08/05/2013.

CALL CENTER. INF.BR. Disponível em: < <http://www.callcenter.inf.br/>>. Acesso em: 28/06/2012 e 08/05/2013.

CONTAX. Disponível em: < <http://www.contax.com.br/>>. Acesso em: 02/05/2013.

PORTAL CALL CENTER . Disponível em: (<http://portalcallcenter.consumidormoderno.uol.com.br>). Acesso em: 28/06/2012 e 03/05/2013.

TIVIT. Disponível em: < <http://www.tivit.com.br/>>. Acesso em: 08/05/2013.