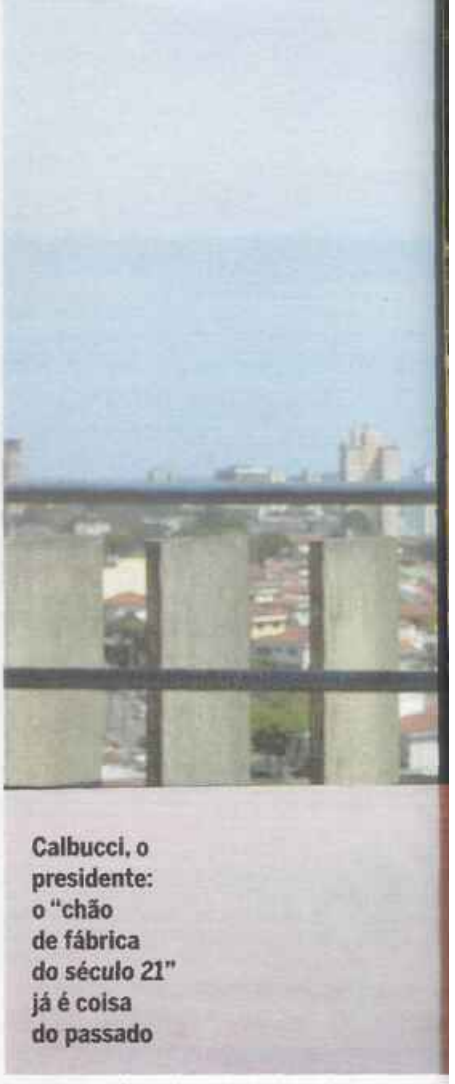
O negócio vai acabar. E agora?

Com o tradicional mercado de teleatendimento perdendo espaço para novas tecnologias, a prestadora de serviços de call center Atento se viu forçada a mudar seu modelo de negócios para continuar a crescer

LUCAS AMORIM



Calbucci, o presidente: o "chão de fábrica do século 21" já é coisa do passado

Inúmeras caixas de papelão começaram a circular no dia 1ª de outubro no escritório da Atento, prestadora de serviços de call center, na zona sul de São Paulo. Naquele dia, cerca de 300 gerentes e diretores da Atento começaram a encaixotar sua papelada, livros e porta-retratos para mudar de endereço. Dentro de poucos dias, eles passarão a ocupar uma nova sede administrativa, localizada a 5 quilômetros de distância da primeira. No antigo prédio, o pessoal ficava separado por divisórias, em espaços reservados. Agora, todos estarão juntos num mesmo ambiente aberto. A falta de paredes, porém, é o que menos importa nessa história. A mudança esconde uma transição muito mais significativa e decisiva para o sucesso — ou fracasso—da companhia nos próximos anos. Quinta maior empregadora do país, com 75 000 funcionários, a Atento está na fase final de uma reestruturação que começou há dois anos e alterou profundamente seu jeito de fazer negócios. Essa nova estrutura vai exigir que daqui para a frente a troca de informações entre as diversas áreas da companhia seja cada vez mais intensa—daí a queda das baias no novo escritório. O objetivo é reduzir, mês a mês, a dependência do tradicional serviço da empresa de call center: o teleatendimento. Até 2008, cerca de 80% do faturamento de 1,7 bilhão de reais da empresa vinha das chamadas telefônicas. Agora, esse percentual caiu para 57%. Nos lugar das ligações, entraram serviços como monitoramento de redes sociais e até promoção em pontos de venda para fabricantes de bebidas. Mais do que uma tentativa de se diferenciar da concorrência, o movimento da Atento sinaliza a busca pela própria sobrevivência num setor que passa por profundas transformações. "Não vamos mais crescer no mesmo ritmo de antes apenas no mercado de call center", diz Agnaldo Calbucci, presidente da Atento. "Estamos buscando alternativas para um negócio que vai perder cada vez mais espaço para novas tecnologias."

Os indícios da previsão quase apocalíptica de Calbucci estão por toda parte. O tempo em que o setor dobrava de tamanho a cada ano ficou para trás. Conhecido como o "chão de fábrica do século 21" — só no Brasil esse mercado gera 850 000 empregos —, o serviço de call center ainda cresce, mas sem a força de antes. Em 2008, movimentou 5.5 bilhões de reais — 10% mais em relação a 2007. Nos últimos anos, outros meios de comunicação instantânea, como chats. twitter e redes sociais, ganharam forca numa velocidade alucinante — e mudaram o cenário em que trabalham as empresas de call center. No futuro, especialistas acreditam que parte da mão de obra usada para os serviços mais básicos pres-

GERMANO LÜDERS

Uma empresa em transição

Como a Atento está reduzindo o peso do tradicional serviço de call center em suas receitas...

1 CAÇA A NOVOS NEGÓCIOS
Foi montada uma equipe com 100 consultores para identificar novos serviços que a companhia pode prestar para os mesmos clientes

2 MUDANÇA NO PERFIL DOS GERENTES
Os 500 gerentes da companhia foram avaliados. O objetivo era identificar quem poderia se encaixar na nova organização. Cerca de 100 deles não tinham o perfil adequado e foram demitidos. Para substituí-los, outros 190 executivos foram contratados

3 TREINAMENTO DA EQUIPE
A empresa criou um centro de treinamento destinado a supervisores e executivos. Mais de 18 000 pessoas já foram treinadas em cursos como vendas e finanças. As aulas são ministradas por professores com dedicação exclusiva

4 AMPLIAÇÃO DA ESTRUTURA
Neste ano foram criadas três novas diretorias — RH, estratégia e administração. O objetivo é deixar a empresa mais estruturada para essa nova fase, que prevê a multiplicação dos serviços prestados

...e os resultados[1] até agora (em bilhões de reais)

(1) Faturamento (2) Projeção de mercado Fonte: empresa

Fábrica da Kodak, na China: medidas drásticas para sobreviver à tecnologia digital

tados por essas empresas seja substituída por robôs. Trata-se de um exemplo de um processo que Clayton Christensen, professor da Harvard Business School, batizou de ruptura tecnológica. De tempos em tempos, novas tecnologias simplesmente suplantam as existentes e abrem novos mercados. Quanto mais cedo as empresas perceberem essas mudanças, melhor sua chance de sobreviver. Simples assim. Foi o que ocorreu com a empresa de pagers Teletrim, que viu sua base de clientes passar de 1,2 milhão de usuários para 20 000 na última década e, em junho de 2008, acabou incorporada pela Zatix, de rastreamento de veículos. Outro caso crítico é o da americana Kodak, que chegou a dominar o mercado mundial de filmes fotográficos e sofreu um golpe quase fatal com a chegada das câmeras digitais. Sua reestruturação consumiu 6,4 bilhões de dólares, resultou na demissão de 60 000 funcionários e culminou com a implosão de 100 prédios nos últimos cinco anos. O resultado disso tudo é uma incógnita. Hoje, ninguém é capaz de dizer se a Kodak se transformará numa imagem do passado ou numa empresa com algum futuro. "Medidas drásticas acontecem quando as empresas já estão afundando. A transição precisa começar quando o negócio está no auge"', diz Luis Augusto Lobão, professor de estratégia da Fundação Dom Cabral. "E para isso é preciso ter uma visão clara de futuro."

SÓ O TEMPO VAI MOSTRAR se a Atento acordou rápido o suficiente para lidar com a ruptura em seu setor, mas até agora a empresa não precisou tomar medidas tão cinematográficas quanto implodir uma centena de edifícios. Calbucci deu o primeiro passo nesse sentido em 2004, depois de uma conversa com Antônio Maciel Neto, então presidente da Ford no Brasil e um de seus principais clientes. Maciel revelou a Calbucci que aqueles milhares de ligações que a montadora recebia todo mês simplesmente não o ajudavam a melhorar produtos e serviços. Faltava alguém que tabulasse os dados e os transformasse num diagnóstico dos principais problemas que os clientes da Ford enfrentavam. Calbucci percebeu que era a oportunidade de entrar em um novo mercado. Em vez de apenas atender ligações, a empresa poderia produzir e vender informações úteis aos clientes. Assinou um acordo piloto com a Ford para apontar os problemas e dar o retorno aos consumidores insatisfeitos. "Percebemos ali a chance de entrar num mercado mais sofisticado", diz Calbucci.

Em casos de mercados que passam por uma ruptura, as empresas devem buscar saídas quando estão no auge

Uma mudança estrutural, porém, só começou a ser desenhada de fato em 2008 e a tomar forma nos últimos meses. A primeira ação foi criar três novas diretorias — RH, estratégia e soluções e administração e tecnologia. Calbucci acreditava que a Atento precisaria ter uma estrutura mais eficiente para enfrentar o desafio da mudança. O passo seguinte foi mudar o perfil dos principais funcionários. Todos os 500 gerentes e supervisores da Atento foram avaliados. O objetivo era identificar quem poderia se encaixar dentro da nova mentalidade. Cerca de 100 pessoas foram demitidas nesse processo, que durou todo o primeiro semestre deste ano. Para substituí-los, foram contratados mais 190 executivos. "Agora temos uma equipe mais diversificada" diz Regis Noronha, diretor de estratégia e soluções da companhia. "Há executivos com experiência em vendas, em finanças, em tecnologia, em suporte técnico." Para preparar também os funcionários da base.

a Atento investiu 7,3 milhões de reais para criar um centro de treinamento. Cerca de 18 000 funcionários já passaram por aulas dadas por professores contratados junto a escolas de negócio. Antes, esse tipo de treinamento era oferecido apenas para a alta gerência — e de maneira esporádica,

A princípio, o objetivo da Atento é oferecer novos serviços a empresas que já são clientes. Para isso, montou uma equipe especial para conhecê-las mais a fundo. São 100 funcionários que passam seus dias pesquisando cada detalhe da operação dos clientes para identificar novas oportunidades de negócios. Até 2008, a Atento atendia 69 empresas, que em média compravam três serviços diferentes. Hoje, o número de clientes cresceu pouco — são 80 —, mas cada um deles usa em média seis serviços. Feitas as contas, desde o embrião da mudança de rota, em 2004, até hoje, o faturamento por cliente passou de 12 milhões para 21 milhões de reais por ano. Isso implicou criar serviços até então inéditos para a clientela. Em agosto, por exemplo, a Atento montou computadores dentro de duas lojas da operadora de telefonia Vivo para atender alguns clientes por videochamada. Há também serviços completamente novos. É o caso de uma fabricante de bebidas que, até pouco tempo atrás, usava apenas os serviços de recebimento de chamadas da Atento para que bares e restaurantes tirassem pedidos. Agora urna equipe de promotores passou a visitar esses pontos de venda para verificar as condições de exposição do produto. Atualmente, a Atento emprega um time de 2 500 promotores de venda prestando esse tipo de serviço. Outro caso é de monitoramento de reclamações de consumidores no Procon para as empresas clientes. Para prestar serviços de acompanhamento de casos e negociação de acordos, a empresa destacou 6 000 funcionários. "São esses serviços que vão empurrar nosso crescimento nos próximos anos", diz Calbucci.

Esse movimento não é exclusivo da Atento — embora a companhia tenha avançado mais nesse sentido que suas concorrentes. Na Dedic. do grupo Portugal Telecom, o faturamento fora do segmento de call center passou de 1% para 22% nos últimos dois anos. A meta é triplicar essa fatia nos próximos três anos. "Já ternos inclusive funcionários que atendem dentro da loja de nossos clientes sem que o consumidor se dê conta", diz Paulo Neto Leite, presidente da Dedic. A Contax, líder do mercado nacional com faturamento de 1,8 bilhão de reais em 2008, contratou a consultoria McKinsey para diversificar sua Unha de serviços. Em abril, criou uma empresa, batizada de Todo, para atuar exclusivamente no mercado de tecnologia da informação, com produtos como gestão de data centers e integração de softwares. Com seis meses de fundação, a Todo já tem l 200 funcionários e faturamento previsto de 100 milhões de reais em 2010. "Fui presidente de uma companhia de pager e vi de perto o derretimento de um setor", diz o irlandês James Meaney, presidente da Contax. 'Tenho certeza de que agora estamos preparados." •

Anúncio

Uso exclusivo para fins educacionais

AMORIM, Lucas. O negócio vai acabar e agora?. **Exame**, São Paulo, ano 43, n. 20, p. 110-113, 21 out. 2009.