

FUTURAS LINHAS DE INVESTIGAÇÃO EM CALL CENTER

A partir de um novo modelo de Negócio

A idéia de que a qualidade de serviço afeta a conduta de compra do cliente – e, mais amplamente, seu valor na Organização – implica considerar elementos de qualidade além das medidas operacionais vigentes. Já não é possível deixar de considerar que os Call Center ou Contact Centers (CC) formam parte da cadeia de valor da empresa, pelo qual, os mesmos devem participar com outro enfoque nos serviços oferecidos para a empresa que os contrata; informação, resolução de problemas, conectividade operacional com a empresa contratante, indicadores de gestão, entre outros. Por exemplo, um adequado trato da qualidade de serviço em um CC deve incluir conceitos de efetividade do encontro, assim como avaliações acerca do conteúdo das interações dos *Customer Service Representatives* (CSR) com os clientes. Também deve incluir conceitos financeiros e de fatores de êxito.

Do lado da tecnologia, esta continua em franca evolução, particularmente os *Interactive Voice Response* (IVR). A atual geração de tecnologias de reconhecimento de voz e inteligência artificial (AI) permitiu aumentar a abrangência e velocidade dos auto-serviços suportados por IVR. Estes avanços provavelmente farão que os serviços baseados em IVR resultem cada vez mais importantes, pelo qual se requer um estudo detalhado para compreender como estas novas tecnologias podem melhorar o processo de serviço.

Por outro lado, foi detectado que aquelas chamadas que reduzem o retrabalho futuro ou aumentam a probabilidade de futuras compras são avaliadas como mais “efetivas”, e chamadas efetivas requerem duração de serviço mais extensa o qual estaria indo contra os indicadores de eficiência tradicionais do CC. No entanto, podemos considerar que esta nova tendência está errada?

Em outra ordem de coisas, o abandono do cliente devido à congestão do sistema pode reduzir a probabilidade de futuras compras, e (baseado em um número fixo de servidores) menor tempo de serviço reduz o nível de abandono. Então, dado o estado do sistema – nível total de congestão, que clientes estão em espera, e quem está sendo servido por um CSR específico – quiséramos estabelecer se é preferível realizar chamadas mais efetivas (extensas) ou mais rápidas.

Desta maneira, vemos que existe uma visão mais ampla de qualidade de serviço que pode afetar as idéias dos dirigentes acerca de que se otimiza durante o processo de serviço de um CC, e portanto da Empresa que utiliza este CC.

Investigações neste rumo acabaram de começar. Por exemplo, os autores Pinker e Shumsky asseguram que a conduta durante a “curva de aprendizagem” influi na qualidade de serviço oferecida pelo CSR, analisando como o aprendizado e a qualidade são afetados pela especialização do CSR. Podemos concluir então que se requer um maior CONHECIMENTO para entender exatamente como os clientes respondem ao serviço e como o serviço deve ser controlado.

Por outra parte, se consideramos os serviços oferecidos pelos sistemas CRM tradicionais, estes prometem às empresas permitir-lhes um melhor controle e conhecimento de como cada experiência de serviço afeta a conduta compradora do cliente a longo prazo.

No entanto, estes sistemas só provém a infra-estrutura necessária. **Requere-se um novo modelo de negócio para entender e aproveitar exatamente como os clientes respondem ao serviço e como o serviço deve ser controlado.**

Problem Driven Management (PDM) é uma metodologia de gestão que se desenvolveu a partir do estudo de como o conhecimento gera novas fronteiras de Oportunidade, e como este Conhecimento se origina nos 100 % dos casos a partir da resolução dos problemas; gerando ao interagir com as Operações da empresa, um esquema de melhora permanente. Isto permite entender como os clientes respondem ao serviço, que é o que requerem ou não do serviço oferecido, criando novas oportunidades de negócio para a empresa. Se consideramos que grande parte dos Problemas se originam no Atendimento ao Cliente, nós estaremos nos conscientizando de como um CC resulta em um dos principais, se não o maior, captador de Problemas de nossa empresa frente ao Cliente, cuja existência representa um indicador de nosso nível de relacionamento com nossos Clientes.

Um CONHECIMENTO é a habilidade de resolver uma determinada categoria de problemas, o qual associado à teoria de Pinker e Shumsky, que assegura que a conduta da “curva de aprendizagem” influi na qualidade de serviço, **estariamos considerando que quanto maior é a base de conhecimentos da empresa maior sua capacidade de brindar um melhor serviço.**

Nos dias de hoje, o uso mais típico em relação a este tema tem sido o uso dos sistemas CRM para a obtenção de informação sobre preferências dos clientes e identificar oportunidades de venda. No entanto, o uso de sistemas CRM para aprender sobre o impacto de decisões operacionais sobre o retorno financeiro está além de qualquer aplicação existente na atualidade.

Podemos afirmar que através de sua interação direta e online um CC tem a oportunidade, quando resolve os problemas que o Cliente apresenta, de incorporar conhecimento e oportunidades de negócio à Empresa, que o contrata.

Existe a possibilidade de criar um círculo virtuoso de conveniência mútua no Call Center e nas operações da empresa destinadas a entregar ao cliente a promessa definida. Esta é a proposta do PDM.

É evidente que a conduta compradora do cliente no longo prazo está influenciada pelas expectativas que um perfil de consumo pode gerar (CRM), mas está radicalmente definida pela “entrega” do serviço oferecido. No momento em que o CC está em contato com o Cliente, a interação com as áreas operacionais da empresa para cumprir a expectativa gerada, resolver o pactuado ou readaptar a “oferta” às novas necessidades detectadas on line, resultariam na mais simples e melhor estratégia de fidelização do cliente.

E por este motivo, se consideramos que os CC são a primeira opção na resolução dos problemas de nossos clientes, deveriam trazer o conhecimento que surge desta resolução para a empresa. O não utilizar esta possibilidade é ter uma extensão da empresa totalmente não-aproveitada.

Pensemos, que neste aspecto, um CC tem maior potencial que um CRM, pois está indo um passo além da informação, está administrando conhecimento on line.

Com o PDM transformamos a informação do Call Center em conhecimento do Cliente, e o conectamos com as Operações da Empresa criando uma conectividade entre o Círculo de Conhecimento do CC com o Círculo das Operações da Empresa, o qual gera um processo de melhora permanente da oferta de serviços a nossos clientes.

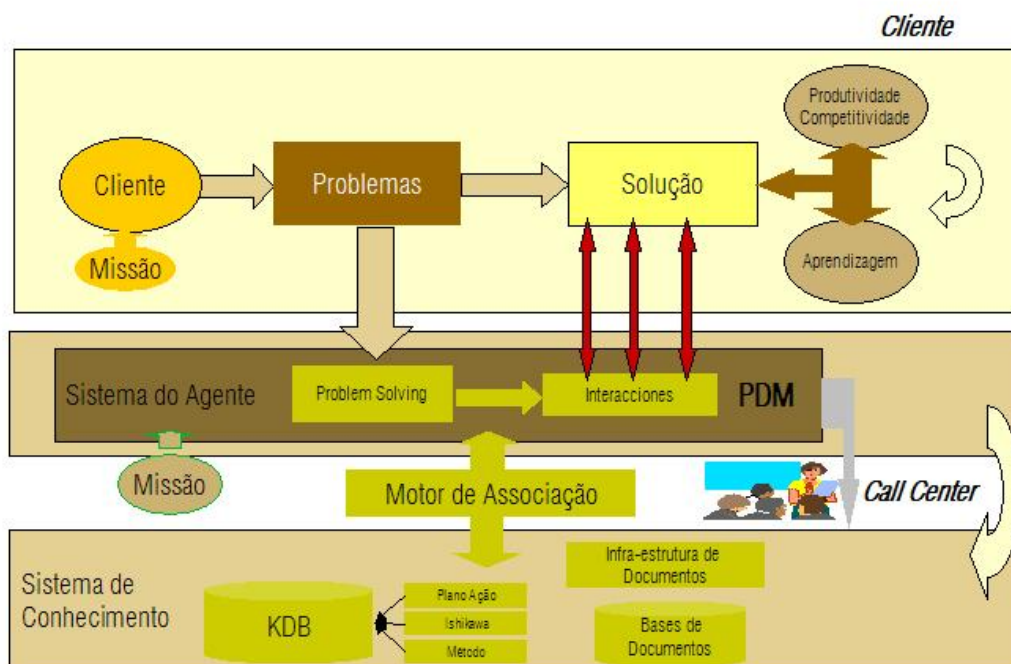
Por outro lado, existem novas oportunidades para expandir as capacidades dos call centers. Skills-based routing, networking, e reconhecimento de voz, representa alguns exemplos de tecnologias que prometem muito e das quais começou-se recentemente a gerar conhecimento.

A base conceitual do PDM incorpora Princípios de Skills-based routing:

- Nos Skills-based routing, as decisões operacionais determinam o tempo que a chamada fica em espera, assim como a natureza do CSR que atende essa chamada. Isto por sua parte afeta a experiência de quem chama, e portanto sua conduta no curto e longo prazo. Por isso, a solução para este problema requer uma visão integrada dos aspectos operacionais e de marketing.
- Decisões em Skills-based routing também afetam o abandono por parte do cliente, e a impaciência é sobretudo um processo psicológico. Da mesma maneira, a percepção do serviço por parte do cliente depende de sua interação com o CSR. Desta maneira, pautas operacionais devem gerar-se baseadas em um conhecimento profundo da psicologia dos indivíduos e das interações sociais.

- O número de CSR assim como os tipos de *skills-sets* que eles têm, afetam como se resolve a designação do trabalho semanal e os problemas de “routing” em tempo real. Desta maneira, estes problemas de HR (desenho e gestão da organização) são vinculados com aspectos de marketing através de controles de “routing” de chamadas e controles operacionais.
- Esquemas de incentivos complementam aos *skills-sets* e escala de tarefas no planejamento de tarefas dos CSR. Ferramentas provenientes da microeconomia, tais como modelos cliente-supervisor, podem dar uma idéia de possíveis desenhos do sistema.
- Avanços em tecnologias de automatização, tais como reconhecimento de voz e inteligência artificial, influem sobre o desenho de IVR, a interação baseada em Internet, e o *call-scripting* – além de como as mesmas se integram. Estas mudanças terão um efeito direto sobre o tempo requerido para cumprir as tarefas. Por outro lado afetaram a performance do sistema em base a seu impacto na satisfação e conduta do cliente.

Segue um esquema representativo da proposta:



Em resumo, a tecnologia nunca foi o limite para que o CC contribua cada dia mais para o desenvolvimento dos negócios das empresas. Pelo contrário é o modelo de negócio que ficou desatualizado, não aproveitando o avanço tecnológico, o qual é lógico, já que o fenômeno modelo de negócio depende de capacidades humanas e uma nova cultura organizacional, entre outros aspectos, que levam seu tempo de maturação. No entanto, o tempo se está esgotando, e devemos considerar que a solução de problemas se produz através de dois processos paralelos tanto no CC como o Cliente.

Pelo exposto gostaríamos destacar que:

- O crescimento dos Call Centers gerou grande interesse em escolas de negócios e investigadores.
- As tecnologias acompanharam o fabuloso crescimento dos Call Centers, no entanto os Modelos de Negócio, particularmente o processo: Cliente-Call Center-Cliente, NO.
- Os Call Centers devem ser Problem Solving Centers, que gerem uma Base de Conhecimentos que além de melhorar a eficiência no serviço de atendimento aos Clientes, gerem Oportunidades de Negócio às Empresas. Este esquema pode ser desenvolvido através do PDM.

Por último não deveríamos esquecer que o ramo de serviço representa 70% ou mais nos países desenvolvidos, cifra que continua crescendo, pelo qual este enfoque não pode seguir esperando.

KOPE Consulting é uma empresa focada em resultados, com experiência de mais de 20 anos em consultoria, treinamento e investigação em diferentes áreas e atuação em empresas locais e multinacionais. Seu expertise é integrar o conhecimento adquirido no cotidiano às atitudes empresariais. Conta com uma equipe integrada por profissionais capazes de concretar os planos estabelecidos em ações geradoras de resultados efetivos. Com sede no Brasil, a **KOPE** conta com escritórios e representantes em diversos países da América Latina, como Uruguai, Argentina, Equador e Perú. A estratégia de crescimento regional baseado no fornecimento de conteúdo e metodologia para partners que buscam enriquecer sua gama de soluções e fortalecer sua estratégia de desenvolvimento.

Clientes da KOPE Consulting: Aena Aeroporto Madrid-Barajas; Alhambra System; Banco Bilbao Vizcaya; Ceaga; Conselho do Meio Ambiente da Junta de Andalucía; Corporación Siderúrgica Industrial; DG XXIII, Desenvolvimento Regional, CCE, Laboratorios Lilly, e outros.

Informações para a Imprensa

Mix de Marketing e Comunicação

Tel (11) 3171-2111

Paula Oliveira e Magda Mattos

paula@mixdemarketing.com.br

magda.mattos@mixdemarketing.com.br