



# A Nova Era do Call Center

*Hoje, um call center não pode ser, apenas, um centro de atendimento ao cliente*

Por Alejandra García Sposto

A crescente popularização dos call centers tem uma razão já estabelecida: os sistemas de atendimento ao cliente são baseados em economias de escala. O número de operadores necessários não cresce de forma proporcional ao do centro de operações, para um mesmo nível de serviço.

Este "fenômeno" explica por que os call centers têm penetrado fortemente no mundo dos serviços: a melhoria dos custos é devido a polivalência total dos empregados. Porém, hoje, um call center tem evoluído com as exigências dos clientes e deve ser muito mais do que um centro de atendimento ao cliente e ser, realmente, um Centro de Solução de Problemas (CSP).

O cliente moderno e atualizado leva problemas de diferentes tipos ao centro de atendimento, que deve utilizar todos os seus recursos para resolvê-los. Porém, esses recursos não se tratam, exclusivamente, de pessoas com perfis "homogêneos", mas sim de pessoas com diferentes tipos de conhecimentos e habilidades, que devem atuar no processo de solução de um problema, seja de forma individual ou coletiva.

Esta nova perspectiva se desenvolve através do enfoque PDM - *Problem Driven Management* - que tem como base a so-

lução de problemas operacionais para atingir maior produtividade hoje e competitividade no futuro.

Mas, deixar a polivalência pode desencadear a perda da eficiência e redução de custos, ao transformar o call center num Centro de Solução de Problemas? De certa forma, sim, mas não em valores que nos tentem a trocar a melhoria do serviço por economia. Para isso, existem sistemas de treinamento e designio de tarefas do tipo *skill-chaining* que, corretamente desenhados, recuperam os 70% da vantagem em custo do sistema tradicional. Há poucas razões para sacrificar a qualidade de serviço (competitividade) em troca de uma pequena redução de custos (produtividade)! Basta pensar na quantidade de clientes não satisfeitos que uma empresa perde e não sabe o motivo.

Quanto aos aspectos humanos, lembramos que um CSP oferece oportunidades de aprendizagem a seus componentes conectados com a empresa, proporcionando a criação de uma carreira profissional. Este tema elimina o problema atual da alta rotatividade dos profissionais dos call centers tradicionais e os prepara, de fato, para a atuação neste mercado.

Concluo que a metodologia PDM - *Problem Driven Management* - permite mu-

dar a visão tradicional de um call center. Com a aplicação do PDM, o centro adquire novas dimensões que resolvem, da melhor maneira, a relação custo-qualidade de serviço presente em um centro tradicional. E, desta forma, é gerada uma cadeia de valor, que pode ser reconhecida pelo cliente direto e indireto e transferida ao valor do serviço. Essa seria uma maneira de tirar os call centers da "comoditização" e da tendência à degradação dos preços e, portanto, à redução cada vez maior das margens de lucro.

PDM permite determinar o perfil ideal do recurso, o "routing" mais eficiente para os serviços e custos, e a KDB (Knowledge Data Base) - base de problemas e conhecimento -, que suporte o desenvolvimento das atividades exigidas. A próxima tendência dos call centers é continuar o caminho dos seus clientes, que cada dia vendem mais serviços para diferenciar seus produtos. Mas, para isso, devem transformar-se em Centro de Solução de Problemas (CSP).

*\* Alejandra García Sposto é CEO da Kope Consulting, consultoria que tem como expertise integrar o conhecimento adquirido no cotidiano às atitudes empresariais.*