

*Como passar de um call center ao
um centro de solução de problemas
(CSP) através de PDM - Problem
Driven Management

(White Paper)*

*PhD. Josep Riverola
Julio 2005*

INDICE

<i>Introdução</i>	3
<i>Uma história triste</i>	4
<i>As razões</i>	5
<i>O novo papel de um call center</i>	5
<i>Não perdemos eficiência com o enfoque PDM?</i>	7
<i>Aspectos Humanos</i>	8
<i>Conclusão</i>	9
<i>Anexo</i>	10

Introdução

A crescente popularização dos call centers tem uma razão clara para acontecer. Os sistemas de atendimento ao cliente têm economias de escala. De fato, é possível provar usando argumentos matemáticos que com o tamanho de um call center ocorre algo parecido ao que acontece com os estoques de segurança. Ao aumentar o tamanho do centro, a igualdade de serviço, o número de operadores necessários não cresce de forma proporcional à demanda de serviço. Para entender melhor façamos algumas contas. Digamos que a demanda de serviço é de 100 chamadas por hora, e que cada chamada requer em média 5 minutos para resolver o assunto de que se trata. É fácil ver que em média necessitam-se $100 \times 5 / 60 = 83.3$ ou aproximadamente 84 agentes recebendo e despachando chamadas. Mas isto supõe que os operadores estão sempre totalmente ocupados. Na prática, se as chamadas ou o serviço são aleatórios, isto não funciona assim e são produzidos tempos ociosos e, portanto, acumulação de chamadas simultâneas que geram filas. A maneira de levar isto em conta é acrescentar um número de agentes “de segurança”. Imaginemos que em nossa situação tivéssemos calculado que o número adicional de agentes é 12, porque isto assegura que nossos clientes não esperarão ao telefone mais de um minuto em média. Portanto, o número total de agentes do centro será de 96, para o nível de serviço desejado.

Consolidemos agora vários centros. Suponhamos que consolidamos dez centros, com um total de 1000 chamadas por hora, ou dez vezes a carga de trabalho anterior. O número mínimo de servidores que são necessários é de $1000 \times 5 / 60 = 833.3$ agentes. Até agora todo é proporcional. Mas não acontece o mesmo com o número adicional de pessoas, porque se pode provar que isto (a igualdade de serviço) deve crescer com a raiz quadrada da demanda. Quer dizer, se para o primeiro caso, com demanda 100 chamadas se requeriam 12 agentes adicionais, agora com 1000 chamadas se requereriam $12 \times \sqrt{10}$ ou um total de 37.94 agentes adicionais por um total de $833 + 38 = 871$ agentes. Portanto, antes necessitávamos de 96 para atender 100 chamadas e agora necessitamos 871 para atender 1000 chamadas, ou 87.1 atendentes para 100 chamadas. Portanto, temos obtido uma redução de pessoal, economias de escala, de $(96 - 87.1) / 96 = 9\%$, sem piorar o nível de serviço medido, em tempo de espera ao telefone.

Este fenômeno é básico para entender por que os call centers têm entrado tão forte no mundo dos serviços. Constituem sistemas de aumento de produtividade com resultados similares aos da famosa linha de montagem, o máximo representante da eficiência industrial, nas fábricas de automóveis. Ainda que curiosamente por razões totalmente opostas. No caso da linha de montagem, a melhora é devida à especialização dos operários. Pelo contrário em um call center a melhora é devida à **polivalência** total dos empregados.

Uma história triste

A seguinte história é real, mas constitui um protótipo de muitas histórias atuais similares, que estão acontecendo no mundo todo.

Uma empresa de segurança com serviço de atenção á chamadas de alarme distribuído em todo o país. O serviço não unicamente recebia chamadas enviadas automaticamente pelo alarme, em caso de emergência, como também atendia situações relacionadas com a entrada ou saída de serviços dos edifícios. Por exemplo, se uma pessoa devia efetuar uma operação em um edifício protegido, bastava chamar à zona para que alguém se apresentasse com uma chave para abrir a porta ao operário. A empresa decidiu centralizar todo o atendimento em um único call center. E as economias de escala apareceram na forma esperada. Mas o cliente havia desenvolvido elementos de identidade com as pessoas que lhe atendiam localmente. As conhecia e era conhecido por elas por esta atividade, com o que os trâmites administrativos se agilizavam e o serviço era excelente. Ao centralizar a operação, o número de agentes com os que tratava era muito maior, o que fazia muito difícil que duas chamadas consecutivas fossem atendidas pelo mesmo operador. Assuntos que requeriam várias chamadas consumiam muito tempo, porque tinham que re-explicar a todos os operadores envolvidos todos os detalhes das gestões anteriores. E isso apesar do sistema de informação do centro, que tratava de fazer o que estava em seus scripts para “suavizar” o problema.

As vendas diminuíram, e o cliente estava cada vez mais insatisfeito. Até que a empresa decidiu que não poderia resistir mais e atacou o problema com uma nova óptica. A óptica usada é uma adaptação do enfoque *PDM - Problem Driven Management* aos call centers.

Detalhe: imagine a situação descrita anteriormente, comentada num script tradicional de um call center. A quantidade de detalhes relacionada com os serviços que seriam perdidos. E agora reflitamos, na atualidade existe venda de produtos específicos, ou cada vez mais se os clientes “compram” os serviços associados aos produtos.

As razões

A empresa se deixou levar pela ênfase no custo dos consultores. Estes definiram o serviço de forma equivocada. O conceito de serviço não estava unicamente baseado na espera ao telefone. O serviço era o resultado da capacidade da empresa para resolver satisfatoriamente os problemas formulados pelo cliente. E esta definição oferece um ponto de vista diferente. Agora o call center não é simplesmente um centro de atendimento ao cliente.

O novo papel de um call center

Um call center é muito mais que um centro de atendimento ao cliente, *um call center é realmente um Centro de Solução de Problemas (CSP)*

O cliente formula problemas de diferentes tipos ao centro, que deve utilizar todos os seus recursos para resolvê-los. E seus recursos não são um único recurso “homogêneo” de pessoas. Seus recursos são pessoas com diferentes tipos de conhecimentos e habilidades. E estas pessoas devem atuar no processo de solução de um problema, seja de forma individual ou coletiva.

Agora o processo do serviço pode se contemplar da seguinte maneira.

- a) Chegam problemas por telefone que devem se resolver em um tempo dado e com uma qualidade determinada. Os problemas podem ser estruturados ou não estruturados e têm formas diferentes de solução.

- b) Os operadores estão classificados por grupos de conhecimentos. Por exemplo, em um call center europeu os operadores podem estar classificados pelos idiomas que falam.
- c) Quando um problema chega, designa-se um operador que trata de resolvê-lo usando seus conhecimentos. Se seus conhecimentos não são suficientes, e em função de algumas regras de decisão claramente especificadas, o primeiro operador transfere o problema a outro operador cujos conhecimentos vão permitir avançar o processo e solução. O sistema segue movendo problemas até que chega a se resolver definitivamente.
- d) Leva-se em conta que o call center não é um ente isolado. É uma porta de entrada dos problemas para a empresa.
- e) Portanto o call center é parte substancial do mecanismo de PDM da empresa. E mais, o call center é o principal elemento de diagnóstico e identificação dos problemas externos, associados com o serviço. Não pode e não deve separar-se do resto, e deve estar conectado aos mecanismos para o gerenciamento das bases de conhecimento, das KDB da mesma.
- f) Deve haver um mecanismo de tracking para guardar o processo que segue um problema. O mecanismo de tracking deve produzir o conjunto da documentação necessária para armazenar o conhecimento adquirido pela solução do problema na KDB (*Knowledge Data Base*) da empresa.
- g) O processo de assimilação de problemas à agentes deve levar em consideração o aprendizado. O sistema deve calcular o grau de exploração necessário e, portanto, o tempo esperado de solução sob diferentes hipóteses. Uma vez feito isso, deve-se designar às pessoas que obtenham o máximo aprendizado mantendo a qualidade de solução requerida pelo cliente. O gerenciamento do call center é por sua vez um mecanismo de atendimento ao cliente e um processo de aprendizado e acumulação de conhecimentos.
- h) Observemos que um call center é um micro-cosmos que reproduz a escala reduzida as diversas situações de solução de problemas que ocorrem na empresa.

Portanto, os componentes críticos que a direção deve desenhar dentro de um call center são:

- a) Identificação das correntes de problemas que chegam do exterior.

- b) Operações necessárias para resolver cada tipo de problema, e que requerem determinado tipo de perfis de conhecimento cada uma.
- c) Especificação dos perfis de habilidades que os operadores devem possuir para realizar as operações anteriores.
- d) Desenho da capacidade do centro. Já que não estamos no caso de polivalência plena, devemos determinar os grupos de operadores e suas características para operar de forma satisfatória.
- e) Capacidade de absorção de desafios dos operadores. Estes dados vão ajudar no desígnio de problemas para cumprir a melhor relação qualidade do serviço e aprendizagem.
- f) Regras de circulação dos problemas entre os diferentes operadores.
- g) Programa de trabalho dos operadores, que determina que conhecimentos são necessários e que conhecimentos estarão disponíveis em cada instante de tempo.

Não perdemos eficiência com o enfoque PDM?

A resposta é: “algo, mas pouco”. Provavelmente um sistema desenhado obedecendo estas condições não será tão bom em termos de custo direto como o sistema polivalente. Ao não ser totalmente polivalente a regra da raiz quadrada não se aplicará diretamente. Mas curiosamente, há formas de conseguir recuperar uma boa parte da eficiência que se pode perder. Concretamente sistemas de treinamento e desígnio de tarefas do tipo skill-chaining recuperam às vezes os 70% da vantagem em custo do sistema tradicional. O enfoque skill-chaining trata de repartir da forma mais balanceada possível as tarefas em um sistema de operadores com conhecimentos diferentes, mas balanceados. Por exemplo, imaginemos um sistema de skill-chaining que opera da seguinte forma. Cada operador está treinado em duas áreas de problema, por exemplo, no caso dos idiomas, cada operador fala dois idiomas. Imaginemos que necessitamos de cinco idiomas, Português, Espanhol, Francês, Catalão e Inglês (P,E,F,C,I) Os operadores falam idiomas de acordo com a seguinte tabela:

Operador	Idioma Principal	Segundo Idioma
1	P (Português)	E (Espanhol)
2	E (Espanhol)	F (Francês)
3	F (Francês)	C (Catalão)
4	C (Catalão)	I (Inglês)
5	I (Inglês)	P (Português)

Como pode se ver se trata de uma estrutura cíclica com coincidência de um idioma entre operadores consecutivos. O método de desígnio é: se chega um problema de uma linguagem, se designa ao operador que o têm como língua principal. Se este está ocupado, se designa ao operador que a fala como língua secundária, sempre que esteja desocupado. Em caso contrário espera em fila esperando o principal.

Este sistema obtém uma redução de custo de 70% do caso com polivalência total, a igualdade de serviço, com a vantagem que somente há que treinar aos servidores em duas línguas, não em cinco como requereria a polivalência total. Há uma pequena perda de eficiência, mas a melhora do serviço obtida provavelmente compensa plenamente. Imagine-se que, se pode demonstrar usando simulação, que em 68% dos casos o problema se designa sempre ao mesmo operador.

Existem pouquíssimas razões para sacrificar qualidade de serviço (*competitividade*) em troca de uma pequena redução de custo (*produtividade*)! Pense na quantidade de clientes não satisfeitos que você perde e não sabe.

Aspectos Humanos

Um CSP oferece oportunidades de aprendizagem a seus componentes e ao estar conectado com a empresa, proporciona possibilidades de criar uma carreira profissional para o empregado.

Conclusão

Temos visto nesta nota como o PDM permite mudar 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 se gera uma cadeia de valor, que pode ser reconhecida pelo cliente direto e indireto, e trasladada ao valor do serviço, logrando tirar aos call centers da “comoditização” e tendência a degradação dos preços e, portanto, dos margens

PDM permite determinar o perfil ideal do recurso, o “routing” mais eficiente para o serviço e para os custos, a KDB (*Knowledge Data Base*) de problemas e conhecimento que suporte o desenvolvimento das atividades exigidas.

A próxima onda dos call centers é continuar o caminho do seus clientes, que cada dia vendem mais serviços para diferenciar seus produtos, e para isto, os call centers devem se transformar em Centro de Solução de Problemas (CSP).

ANEXO

O Autor

JOSEP RIVEROLA GARCIA

Doutor Engenheiro Industrial pela Universidade Politécnica da Catalunha e Doutor (Ph.D.) em Investigação Operativa pela Universidade de Stanford. Em 1976 ganhou por oposição a Cátedra de Organização da Produção e Investigação Operativa da ETSIT da UPC, cargo que ocupou até 1984. Na atualidade é Professor Ordinário de Direção de Produção, Tecnologia e Operações, e titular da Cátedra Alcatel no IESE, onde também dirige o Centro de Excelência das Operações (CEO). É professor visitante em um bom número de Universidades de todo o mundo (Estados Unidos, Rússia, Europa, China, América Latina, Nigéria, etc.). Ocupou cargos diretivos de alto nível em várias empresas e tem uma experiência de mais de trinta anos em Consultoria de Operações, tanto em empresas espanholas como estrangeiras.