

Modelo FlexWork N.º 002

(N.º v.01 – 11/7/01)

Centros Virtuais de Pequena Dimensão de Atendimento **Ao Cliente**

**Prestação de serviços de apoio e suporte a clientes
numa base de pequena escala e baixos custos**

Este é um de uma série de 'modelos' concebidos para ilustrar modelos de trabalho flexível. É desenhado para ser utilizado por consultores como recurso de trabalho na actividade de prestação de serviços às PME's que investigam a possibilidade de utilização do trabalho flexível, ou cujo desenvolvimento pode beneficiar pela consideração de utilização do trabalho flexível.

Preparado para o FlexWork por: Interaction Design Ltd., UK. <http://www.i-d.co.uk>

Mais materiais FlexWork disponíveis em <http://www.flexwork.eu.com>

Centros Virtuais de Pequena Dimensão de Atendimento Ao Cliente

Prestação de serviços de apoio e suporte a clientes numa base de pequena escala e baixos custos.

1. Sumário

Este modelo ilustra o uso de técnicas de trabalho flexível para conceber e implementar um ‘centro de apoio ao cliente’, também comumente designado de ‘call centre’, em pequena escala. Descreve um contexto típico de necessidade e de utilização pela qual uma empresa presta o serviço de atendimento telefónico, acrescido de outros serviços de valor acrescentado, para outras empresas na região. Este caso genérico é derivado de um caso real operado há vários anos por uma organização comercial numa região Europeia. Foram acrescentadas características adicionais de casos semelhantes e as identidades foram alteradas – no restante todo o material é baseado em experiências reais.

2. Fundamentação e Audiência – Alvo

O trabalho flexível está a modificar a forma como as pessoas trabalham para as empresas, e está também a mudar a forma como as pessoas interagem com elementos doutras organizações. Além disso, o trabalho flexível também modifica a forma como as empresas se relacionam com os seus clientes. Este modelo fornece uma base de implementação de serviços remotos de apoio ao cliente em que uma empresa presta estes serviços em nome de outra. Os benefícios potenciais incluem benefícios para a Empresa Cliente (que adquire o serviço) e a Empresa Prestadora (que vende o serviço).

Benefícios para a Empresa Cliente:

- Um ponto de contacto único e a tempo inteiro pode ser fornecido aos clientes ainda que não se possuam colaboradores que possam ser dedicados a esta função a tempo inteiro.
- As tarefas rotineiras de atendimento ao cliente podem ser executadas de forma barata e com fiabilidade e podem ainda poupar distrações a colaboradores com salários mais elevados.
- Mesmo pequenas empresas sem pessoal de apoio podem apresentar um balcão profissional para suporte ao cliente, solicitações diversas e recebimento de encomendas.
- A compra destes serviços de atendimento ao cliente permite reduzir o espaço do escritório.

Benefícios para a Empresa Prestadora:

- A prestação de serviços de contacto pode ser um novo negócio ou uma nova unidade de negócio de uma organização utilizando o pessoal que já possui.
- Os custos podem ser reduzidos pela utilização de tempo não-productivo.
- As receitas podem ser aumentadas através de uma nova unidade de negócio que pode ser dotada de pessoal de atendimento ao cliente que tenha uma baixa ocupação do tempo de trabalho.
- OS trabalhadores externos podem ser usados para aumentar a flexibilidade, reduzir espaço físico e permitir a prestação de níveis excepcionais de serviço em períodos de pico.

Todos os benefícios supracitados permitem a ambas as empresas realizar poupanças e expandir o potencial comercial.

3. Cenário de Utilização pelo FlexWork

O cenário de utilização deste modelo deriva de desenvolvimentos executados por uma empresa preocupada com o ensino e a promoção do trabalho flexível – o Mayday Telecentre. As oportunidades chave aplicam-se a quaisquer empresas com um perfil similar que não tenham experiência com trabalho flexível e também a empresas criadas de raiz. Qualquer empresa com colaboradores com funções de atendimento ao público que possa prestar serviços iguais para outras (extensão da carteira de serviços) pode adoptar este modelo. Pode também ser implementado como uma operação totalmente nova.

3.1 Antecedentes Históricos

O Telecentro Mayday foi formado numa região remota, como uma empresa privada numa base cooperativa, e os seus objectivos eram os de promover o trabalho flexível, formar pessoas no uso das TICs e nas técnicas de trabalho flexível, e de encontrar oportunidades neste regime laboral para essas pessoas.

O centro tem a sua base numa quinta de uma pequena vila e está equipada com vários escritórios, um centro documental (reprografia, impressão, etc.) e uma sala de formação com uma rede de PCs. Promoveu cursos em todos os aspectos das TI mas enfatizou mais o trabalho administrativo de rotina, revisão editorial e tarefas de tradução, porque são actividades candidatas a serem executadas em regime de outsourcing.

Após alguns anos de operação o centro Mayday estava a ser bem sucedido e tinha aumentado significativamente o nível local de competências em TI, bem como duplicar o nível local de emprego através de contratos de trabalho remoto de diferentes tipos. O seu envolvimento na promoção nacional do trabalho flexível expôs o centro a uma grande variedade de tendências notando-se que os centros telefónicos de atendimento a clientes (call centres) estavam a atrair atenção por uma variedade de razões.

Os centros de atendimento telefónico organizam geralmente o seu trabalho de forma a que os operadores a tempo inteiro no centro recebam e tratem as chamadas para uma organização cliente de grande dimensão. O conjunto de operadores para um grande cliente pode ser dinamicamente ajustado (para cima ou para baixo) à medida que a procura sofre alterações. Estes operadores são profissionais treinados para gerir uma grande variedade de tarefas de atendimento ao público, desde questões gerais, pedidos de fornecimento de informação (brochuras) sobre produtos, pedidos de marcação de reuniões, execução de tarefas de telemarketing e literalmente qualquer tarefa executada normalmente por quem tem que lidar directamente com o público.

O centro Mayday também reparou que se um cliente não gerar tráfego suficiente para lhe atribuir operadores dedicados, então as chamadas seriam encaminhadas para operadores que tratariam as chamadas de várias empresas cliente. O software usado para gerir este processo envia a chamada para um operador e também o avisa através do écran da estação de trabalho. Por este meio o operador tem acesso a toda a informação necessária para processar o pedido e a informação obtida (por exemplo para uma visita por um delegado comercial) é introduzida no centro de atendimento e transferida para os sistemas do cliente. Desta forma é apresentado à Empresa Cliente um registo de actividade muito completo para activação como se tivesse sido realizado localmente (detalhes dos pedidos, do contacto, problemas, etc.).

Também se tornou evidente que muitas PME's não podiam fazer uso deste tipo de serviço devido aos custos envolvidos e aos acordos de prestação de serviço não estarem ao seu alcance. Não conseguiam gerar tráfego suficiente e os preços eram muito elevados. No entanto a Mayday observou que muitas empresas de pequena dimensão podiam beneficiar do outsourcing do contacto com o cliente. Ao nível mais baixo, um construtor civil local pode não ser capaz de ter

ao seu serviço pessoal administrativo permanente e por isso utiliza intensivamente o telefone celular, mas lidar com clientes desta forma e no meio de um trabalho de construção pode ser uma experiência insatisfatória para ambas as partes! No nível mais elevado, até uma empresa de média dimensão pode não conseguir executar uma campanha de marketing com o pessoal que tem ao seu dispor, e por consequência não explorar oportunidades de negócio que lhe trariam benefícios. A Mayday decidiu desenvolver uma solução de baixo custo para ser operada por empresas da sua dimensão e dirigida às PME's que ainda não estavam a explorar os serviços de apoio ao cliente em regime de subcontratação externa.

3.2 Desenvolvendo um serviço de apoio ao cliente de pequena dimensão

A Mayday começou por considerar o 'modelo essencial' do apoio a clientes em subcontratação externa (outsourcing). A base é muito simples – as empresas empregam pessoas de 'front office' que passam grande parte do dia sem nada para fazer. Porém não podem ser dispensadas porque a manutenção de clientes satisfeitos e a angariação de novos clientes constituem o cerne de qualquer operação comercial. É também verdade que quando a pressão é maior devido a eventos especiais, o pessoal disponível pode não ser capaz de dar a resposta adequada à procura. A subcontratação externa do apoio ao cliente é um modelo pelo qual as empresas partilham eficientemente o pessoal de atendimento ao público para reduzirem custos e também para assegurar que o esforço extra necessário possa ser adquirido rapidamente para fazer face a picos na procura – flexibilização do apoio ao cliente.

Pessoal

A Mayday efectuou uma pesquisa nas PME's locais e descobriu que muitas empregavam alguém para atender o público, mas que também admitiam que esta(s) pessoa(s) trabalhavam efectivamente apenas durante um curto período de tempo – subutilização de recursos. (Também descobriu que estas pessoas estavam geralmente infelizes por terem que fazer tarefas de baixo valor acrescentado quando tinham recebido formação para executarem actividades mais complexas e enriquecedoras). A Mayday determinou, baseada na informação que conseguiu obter sobre níveis de serviço expectáveis, que as empresas mais pequenas podiam ser servidas num rácio de 1 agente de atendimento para 10 empresas. As empresas de média dimensão podiam ser servidas na base de 1 agente para 2-3 empresas.

Tarifário

A Mayday testou o mercado para avaliar os níveis aceitáveis de custo e descobriu que as empresas mais pequenas podiam facilmente pagar cerca de 20% dos custos de pessoal a tempo inteiro, enquanto que as empresas maiores estavam mais preocupadas em definir o serviço a prestar (níveis de actividade) e esperavam negociar um preço. Dado um modelo de serviço de 1:10 para suportar as pequenas empresas, o modelo de custos de 1:5 era extremamente atractivo e evidenciava um nível de risco baixo para a operação.

Tecnologia

A Mayday avaliou as soluções comercialmente disponíveis para pequenos centros de atendimento telefónico e notou que muitas eram escaláveis e baseadas à volta de uma configuração mínima de um único PC em multitarefa com vários clientes. Isto incluía gestão de chamadas, gestão da aplicação e a possibilidade de incluir agentes remotos (pessoas a trabalhar a partir de casa para aumentar a flexibilidade). Seleccionaram uma solução americana que era escalável de 3 a 12 agentes porque permitia seis agentes remotos e o espaço de escritório disponível na Mayday para o novo serviço estava limitado a seis lugares. Instalaram linhas RDIS por causa da sua capacidade multi-linha mas também poderiam ter usado linhas telefónicas comutadas.

Formação

Foi seleccionado um grupo de três pessoas para formação a partir do conjunto de operadores que já trabalhavam no telecentro. Foram seleccionadas com base na vontade que já tinham expressado de frequentar um curso de Serviço a Clientes. Assumiram que mesmo que o novo serviço não fosse avante, teriam na mesma uma competência pessoal que poderiam utilizar noutras funções profissionais. Quanto completaram o curso, foram treinados na operação do equipamento do centro de atendimento telefónico. Como parte da formação, foram atribuídos às tarefas de atendimento de chamadas para o primeiro cliente em rotatividade, de modo a que cada um tivesse um período de operação diária para familiarização com o serviço enquanto prosseguiam com outras tarefas de trabalho remoto dentro do telecentro.

3.3 Operação de um serviço de apoio ao cliente de pequena dimensão

Um desafio chave para a Mayday consistiu em encontrar clientes para o serviço. Os primeiros vieram do seu conjunto de clientes que já encaminhavam trabalho para os operadores no telecentro (tarefas administrativas, telemarketing, traduções, introdução de dados, pesquisa na Web, etc.) As tarefas iniciais não eram muito diferentes das tarefas já estabelecidas no telecentro, tal como o telemarketing (operações orientadas ao exterior), mas rapidamente surgiu trabalho mais orientado para o interior. Isto incluiu a recepção de questões de clientes para informação sobre produtos, registo de pessoas em conferências, recepção de reservas para visitas por pessoal comercial, gestão de problemas recebidos de utilizadores dos produtos e fazendo marcações para agentes técnicos executarem reparações.

A ideia de desenvolver uma nova linha de operação para utilizar capacidade instalada gerou de facto todo um novo negócio, e também criou novos serviços que são agora prestados a clientes. Por exemplo, a equipa de tradução tinha previamente efectuado um trabalho de ‘localização’ para um fabricante alemão de equipamentos de medição de peso que estava a tentar entrar em novos mercados. A Mayday disponibilizou-se para conduzir uma campanha de telemarketing que levou a começar a fornecer novas oportunidades concretas de negócio para a empresa alemã que teve como resultado final a instalação de uma operação regional deste fabricante que criou novos postos de emprego.

Como parte de uma empresa de serviços, o serviço de apoio ao cliente da Mayday gerou trabalho adicional para um grupo que tinha capacidade subutilizada. Criou também uma nova ideia de negócio que foi promovida a terceiros (como um serviço de consultoria) e permitiu a que colaboradores da Mayday trabalhassem a partir de casa. Esta última característica revelou-se muito importante, especialmente para as mulheres com compromissos familiares, porque o centro de atendimento telefónico tem os seus períodos mais calmos quando querem estar ocupadas com outras actividades (início e fim do dia, período do almoço). São livres para trabalhar quando o centro necessita delas e não têm que viajar ou trabalhar todos os dias. O gestor do centro mantém uma relação de trabalhadores e períodos de trabalho planeados, e podem facilmente adicionar pessoas extra se as cargas de trabalho atingem níveis elevados ou se alguém sai da empresa.

3.4 Sumário das observações

A Mayday desenvolveu uma solução de trabalho flexível que alcançou todos os benefícios listados na introdução a este modelo e por isso melhorou consideravelmente o seu potencial para o negócio. Podem trabalhar para clientes em qualquer local, e a sua capacidade multilíngue permite-lhes disponibilizar serviços ‘para fora’ para qualquer cliente. Por ter preenchido um mercado que não era servido pelos centros de atendimento de grande dimensão, criaram uma nova oferta de serviço para a qual parece haver procura, pelo menos na região em que operam e perspectiva-se que essa procura possa ser mais vasta. O modelo pode ser aplicado a qualquer

integrar o apoio aos seus clientes num único local para minimizar custos ou racionalizar a prestação do serviço. Também pode ser aplicado num negócio de raíz. Pode ser necessária a realização de acções de formação em atendimento ao cliente, bem como na utilização do equipamento específico. Porém, verifica-se que estes equipamentos são fáceis de operar e os operadores atingem rapidamente um bom nível de proficiência. Mesmo que só possuam conhecimentos básicos de operação com computadores. O serviço pode ser competitivo em custo por via do modelo de ‘trabalhador partilhado’ e porque a tecnologia é barata (cerca de três vezes o custo de um PC para uma configuração de 3 pessoas, reduzindo-se para um custo de cerca de 5 PCs para uma operação com 12 posições de atendimento). A operação num ambiente multi-serviço permitiu a este grupo um fácil arranque do sistema porque existiam outros serviços a realizar à medida que o serviço ia sendo introduzido. Também se verificou que a angariação de novos clientes beneficiou das boas relações com clientes existentes.

4. Notas Tecnológicas

As características técnicas relevantes para este modelo incluem:

Sistema de atendimento telefónico – usado para gerir chamadas, encaminhá-las para os agentes, gerir aplicações e bases de dados e para transferir dados para o sistema do Cliente .

Correio electrónico – não foi muito utilizado neste modelo, mas tem potencial para alargar o serviço ao contacto via correio electrónico com os clientes.

Serviços telefónicos – requer capacidade multi-linhas de rede disponibilizada através de acessos primários RDIS (em blocos de 30 linhas) ou por outros meios (determinados pelo fornecedor de infra-estruturas de telecomunicações local).

Sistemas caseiros – software de agente remoto que é operado num PC standard com uma ligação RDIS com m único canal (preço igual ao de uma chamada telefónica convencional).

5. Questões Estruturais e Processuais

O aspecto chave deste modelo que afecta a estrutura organizacional e os processos reside na natureza ‘multitarefa’ do trabalho a ser realizado. Quer o modelo seja implementado como uma extensão do negócio existente com pessoal também já contratado, quer seja implementado como uma nova empresa, o pessoal não pode ser formado apenas no atendimento ao cliente e na utilização do sistema, mas também deve ser suficientemente flexível para gerir uma grande diversidade de tarefas rotineiras dentro de um período limitado de tempo. A capacidade para utilizar agentes ‘externos’ à medida das necessidades significa que a estrutura organizacional pode ser minimizada, mas a adição de um gestor para supervisionar o fluxo das operações pode ser requerida. Os impactos nos processos existentes são mais difíceis de prever porque dependem das práticas já existentes. Porém, uma auditoria de avaliação detalhada dos riscos deve ser conduzida para identificar quaisquer aspectos indesejáveis que requeiram planeamento.

6. Conselhos para a Implementação

Recursos Humanos

Os recursos humanos para um serviço de apoio ao cliente devem ser seleccionados pela sua capacidade para lidar com clientes num elevado número de cenários possíveis – desde a prestação de informação e simples conselhos à resolução de problemas e ao marketing. Estas qualidades podem não ser todas encontradas num único indivíduo, e pode ser que haja algumas pessoas sejam atribuídas certas tarefas que nunca o serão a outras. A formação em

‘atendimento ao cliente’ está a aumentar um pouco por todo o lado e é essencial para este tipo de trabalho.

Clientes

Os clientes podem apenas pretender um serviço simples de resposta a pedidos ou serviços mais complexos incluindo marketing, captura de dados, transferência de ficheiros para sistemas centrais, etc. A complexidade do serviço pode ter impacto na selecção de pessoal e na organização das tarefas. A abordagem precisa a ofertas de serviço específicas podem ajudar ao planeamento das características operacionais.

Tecnologia

A tecnologia é um tema chave neste tipo de serviço a existem muitas opções a serem exploradas neste mercado. No caso dos sistemas, existem muitas possibilidades que requerem cuidado na sua avaliação e selecção por várias ordens de razões. Em primeiro lugar, o suporte técnico pode ser difícil de obter se não existe um agente local. Em segundo lugar, o sistema pode não estar aprovado para a ligação à infra-estrutura regional de telecomunicações. Além disso, o fornecedor de infra-estruturas e serviços de telecomunicações pode ser capaz de oferecer serviços ‘geridos’, o que significa que não é necessária a aquisição de tecnologia apropriada a centros de atendimento telefónico e que o centro de atendimento virtual pode ser gerido e mantido a partir das instalações da empresa da mesma forma que se instalasse fisicamente o equipamento apropriado. Os custos e os benefícios dos diferentes sistemas e abordagens devem ser examinados cuidadosamente.

Serviços

Foram descritos neste modelo, mas qualquer serviço operado por pessoal de atendimento ao público pode ser implementado como um serviço subcontratado. Por exemplo, muitas autarquias subcontrataram este serviço de forma a que fosse centralizado todo o trabalho relacionado com os cidadãos, enquanto que algumas ONG’s e instituições de benemerência também optaram por este sistema para gerir o seu contacto com o público e para a execução de certas funções (marketing e comunicação). As possibilidades são ilimitadas, e baseiam-se todas no modelo essencial de ‘partilha de recursos de pessoal’ para reduzir custos e aumentar as capacidades de execução do serviço.

7. Casos Relacionados

O sítio Web www.flexwork.eu.com contém um conjunto alargado de casos, notas técnicas e documentos informativos. Um grande número destes é relevante para os temas neste modelo. Itens de interesse específico incluem:

Casos regionais:

Nor.pdf – Criação de trabalho e empresas – teletrabalhadores, telecentros e PMEs.

DTI.pdf – Poupança em transportes, tempo e energia: Trabalhar em casa alguns dias da semana

Cepadite.pdf – Emprego para cidadãos deficientes através do teletrabalho

Scot.pdf – Oportunidades para trabalho e para empresas; trabalho com conhecimento e centros de atendimento telefónico

Aragon.pdf – Trabalho em rede, colaboração e comunicação – teletrabalho e centros.

Exeldat.pdf – Exel Data: o primeiro escritório satélite da Dinamarca.

Casos tecnológicos:

C14 – Software Careline e serviços de apoio ao domicílio

C17 – A banda larga nas PMEs (colaboração entre PMEs)

8. Fontes de Informação Relacionadas

Em www.flexwork.eu.com existem ligações para um grande número de recursos online, muitos dos quais são relevantes para este modelo. As principais fontes de informação com interesse incluem:

www.flexwork.eu.com - recursos gerais de trabalho flexível

www.gilgordon.com - recursos gerais de trabalho flexível

www.eto.org.uk - recursos gerais de trabalho flexível

www.flexibility.co.uk - recursos gerais de trabalho flexível

www.telecommute.org - recursos gerais de trabalho flexível

www.tca.org.uk - associação de telecentros

www.regen.net - parcerias regenerativas regionais

www.isdac.org - deficientes e acesso ao trabalho e à sociedade