

Capacity Planning Manager: O profissional capaz de dimensionar um Call Center

PARAGON
Consulting Solutions

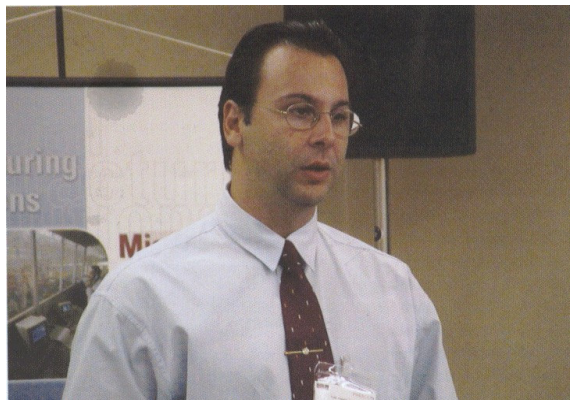
www.paragon.com.br

O dimensionamento de call center é um conceito muito amplo. Entre algumas definições, destacamos a possibilidade de garantir uma quantidade necessária de recursos e pessoas qualificadas, no momento certo para atendimento à demanda prevista, com a garantia de qualidade e nível de serviço, ao menor custo possível. O call center tinha seu dimensionamento feito sem técnicas, sem base matemática sólida e com ferramentas inadequadas. Agora, o mercado brasileiro já apresenta, em alguns call centers, o profissionalismo denominado: Capacity Planning Manager, cuja função é elaborar cálculos, fazer simulações e previsões.

Os custos e sucessos da operação dependem disso. Em entrevista exclusiva para a Revista Clientes e Serviços, Luiz Augusto Franzese, diretor-presidente da Paragon Tecnologia, falou sobre o dimensionamento de um call center e também sobre o profissional chamado Capacity Planning Manager e seu importante trabalho que figura como tendência no mercado.

Clientes & Serviços – Qual a importância de projetar o dimensionamento de um Call Center?

Luiz Augusto – Podemos fazer uma analogia com o corpo humano e seu condicionamento físico. Um péssimo preparo físico resulta em maior esforço, menor performance e pior qualidade de vida. Em um Call Center isso gera: pior qualidade de atendimento, mais esforço e stress de profissionais, e principalmente, maior custo! Um Call Center bem dimensionado tem um custo bem menor. (E com um agravante: como o condicionamento físico dimensionamento é uma necessidade constante, visto que o segmento da call center é extremamente dinâmico, o que exige atenção constante.



Clientes & Serviços – Como dimensioná-lo?

Luiz Augusto – O Brasileiro acha que dimensionar é somente fazer cálculos básicos, de PA e troncos. Não é. Dimensionar é “A arte de garantir a quantidade necessária de recursos e pessoas qualificadas, no momento correto, para atendimento ao volume previsto, com a garantia de qualidade e nível de serviço, ao menor custo possível!” Ou seja, é preciso prever, planejar e avaliar. Entre as variáveis, PAs, Troncos, Atendentes, turnos e, principalmente, custo. Também é preciso entender de métricas e definir objetivos, pois é possível achar que a performance do CallCenter está boa, apesar de um índice de bloqueio/ocupado alto (que nem sempre é percebido). Nível de Serviço adotando, isoladamente, não reflete a realidade. Boa parte dos callcenter (de qualquer porte) até acha que dimensiona, utilizando matemática básica e inócua (3 min cada ligação = 20 ligações por hora, então para cada 60 ligações/hora temos 1 atendente), sem domínio de técnicas de Erlang B, Erlang C, Simulação e Otimização. Conheço casos de empresas de maior porte que contem com ferramentas de workforce sofisticadas e acham que têm dimensionamento preciso, porém não entendem o processo, o método de cálculo e ignoram as diferenças entre criar escalas nos

EUA (sem CLT) e no Brasil. E acabam não obtendo os resultados esperados. A complexidade do dimensionamento é compatível com a complexidade do CallCenter: se há vários tipos de contato (ativo e receptivo), várias filas e prioridades de atendimento, transbordo e habilidades, não é recomendado usar Erlang (devido à diferença do modelo) e sim Simulação. Em casos mais simples, recomenda-se Erlang B e C.

Clientes & Serviços – Onde e como entra a tarefa do profissional chamado Capacity Planning Manager?

Luiz Augusto - O Capacity planning manager, muito comum nos EUA, tem a função de definir a estratégia e a tática do Callcenter, ou seja, o longo e o médio prazo, o redesenho de operações, estudo do impacto que elas provocariam, enfim, o responsável pela melhoria contínua de operações. Esse cargo não abrange foco operacional, como gerente de operações. Esse profissional, tão raro no mercado, prevê volumes de contatos, avalia campanhas, dimensiona, analisa CLT e acordos sindicais, redesenha escalas, analisa custos de telefonia e desenha a melhor maneira de operar o callcenter. Em alguns casos, pode até criar as escalas de trabalho.

Clientes & Serviços – Qual é o perfil desse profissional?

Luiz Augusto - geralmente é um profundo conhecedor de processos, redesenho e fluxo, com sólida formação em Matemática/Estatística, modelagem e tomada de decisão. Além de sólidos conhecimentos de tráfego de tecnologia de calcetares. Invariavelmente, a formação em Exatas (Engenharia, Matemática e Física) leva vantagem em razão do currículo, porém a formação complementar irá definir a performance do profissional.

Clientes & Serviços – Qual a importância do trabalho desenvolvido por ele para o sucesso de uma operação de Call Center?

Luiz Augusto – Esse profissional pode representar a diferença entre “simplesmente faça!” e “faça correto da primeira vez, ao menor custo!” Costumo dizer que qualquer porte de CallCenter precisa de um apoio matemático, mesmo que seja bem pequeno. Já desenvolvi projetos de callcenter de milhares de posições e de apenas 6 posições, e os resultados são significativos.

Clientes & Serviços – Com o advento desse profissional, podemos dizer que surgiu a profissionalização do setor de cálculos em centrais de atendimento?

Luiz Augusto – Em termos, pois muitas vezes esse profissional é um ex-atendente, promovido a analista de tráfego, sem a formação e, tampouco, com a vivência necessária, e que aprende a “fazer pela tabela ou planilha herdada”. As empresas precisam entender que é necessário investir em formação, ou então contratar profissionais experientes, no mercado (já formados), ou optar por terceirizar o profissional (A PARAGON tem desempenhado essa função em inúmeros callcenters, de diferentes portes). A formação disponível no mercado sempre deu mais ênfase ao atendimento em si, e pouco em matemática, o que nos motivou a patrocinar o site www.erlang.com.br e a criar vários treinamentos de dimensionamento de callcenter. Considero o futuro promissor, porém a realidade brasileira ainda é desanimadora, e ilustro com um “causo” que me foi relatado por um gerente de CallCenter de porte médio, durante a feira CallCenter Solutos 2002. “Nosso dimensionamento está ótimo. Nossa perda (abandono) é de apenas 40%. Mito baixa. Tempo de espera? Deve estar perto de 3 minutos. Como sei? Às vezes, ligo e cronometro em meu relógio. É muito mais preciso que os relatórios 0800? Sim, tenho um 0800, mas o que isso muda no dimensionamento?”