# Indicadores que Realmente Importam para o Contact Center

## **Paul Stockford**

Analista Chefe da Saddletree Research

## **Joe Staples**

CMO da Interactive Intelligence, Inc.

## Sumário

Introdução	3
A Voz do Cliente	3
Resolução no Primeiro Contato (FCR)	4
Vendas por Contato / por Hora	5
Transações por № de Efetivo	6
Satisfação do Associado	6
Motivo do Contato / Custo do Serviço	7
Mídias Sociais	7
Recuperação	8
Tweets para Resolução	9
Resolução no Primeiro Contato Social	9
Conclusão	10

#### Copyright © 2013 Interactive Intelligence, Inc. Todos os direitos reservados.

Marcas, produtos e nomes de serviços mencionados neste documento são marcas comerciais ou marcas registradas de suas respectivas empresas.

Interactive Intelligence, Inc. 7601 Interactive Way Indianapolis, Indiana 46278 Fone (800) 267-1364 www.ININ.com Publicação 08/2013

## Introdução

O contact center de atendimento ao cliente prospera em indicadores de desempenho. Estes indicadores proporcionam uma percepção operacional da eficiência do processo de atendimento ao cliente, inclusive do grau de eficácia com o qual os representantes de atendimento ao cliente estão executando seus deveres - bem como do nível de atendimento dos clientes. Muitos indicadores de desempenho são tão antigos quanto a própria indústria de contact center e seu uso ainda permanece bastante difundido.

À medida que o contact center evolui com o tempo, novos indicadores de desempenho vão sendo desenvolvidos e implementados. Embora indicadores padrões, como velocidade média de resposta (ASA), tempo médio de espera (AHT), hold time, índice de abandono, e tempo de wrap-up ainda sejam amplamente aceitos, eles não são necessariamente relevantes além do mundo da transação via telefonia. Com o surgimento de novos canais de comunicação com o cliente, como as mídias sociais, e conforme a definição de atendimento eficiente ao cliente evolui, novos indicadores de desempenho estão ganhando a atenção da indústria. A adoção destes indicadores mais novos também tem o poder de transformar o foco do contact center em resultados que irão elevar radicalmente os níveis de atendimento ao cliente.

O objetivo deste documento não é desacreditar os indicadores de desempenho de contact centers já existentes, ou sugerir que estes indicadores já não sejam significativos. Os autores reconhecem que os "indicadores que importam" para o contact center do leitor são aqueles que fazem sentido naquela determinada situação. Mais exatamente, este documento explora alguns dos indicadores emergentes que especificamente reconhecem e tratam as atitudes, os objetivos e as variáveis do contact center contemporâneo.

#### A Voz do Cliente

Provavelmente a tendência mais quente nos últimos cinco anos em relação a indicadores de contact center é a ênfase adicional em se medir a satisfação do cliente e combinar esses resultados com outros KPIs. Faz sentido que, em vez de medir coisas que nós pensamos serem geradoras de eficiência e melhores níveis de serviços, procuremos a fonte e perguntemos aos clientes como eles avaliam sua experiência com o atendimento. Alguns consultores e analistas vão ao extremo de afirmar que este é o único indicador que realmente importa.

Embora vários contact centers com os quais nós falamos tenham classificado os resultados das pesquisas de satisfação do cliente com destaque na lista de indicadores nos quais confiam, tomamos conhecimento de dois desafios comuns. O primeiro é que coisas como Net Promoter Score (uma pesquisa que faz a pergunta fundamental, "Qual é a probabilidade de você recomendar a [nome da empresa] para um amigo ou colega? " - permitindo obter uma medição clara do desempenho de sua empresa aos olhos de seus clientes) são muito genéricas para terem significado e serem práticas. À primeira vista, pode parecer correto, mas a capacidade para analisar os dados de forma mais granular já está disponível e é uma parte importante para se fazer bom uso dos dados.

O segundo desafio é obter da pesquisa respostas suficientes para tornar as informações confiáveis e estatisticamente precisas. É verdade que, como a voz do cliente começou a ganhar um papel mais proeminente nas KPIs do contact center, o público tem, de certa forma, sido entrevistado *até a morte*. Por causa disso, pode ser que as empresas precisem se tornar um pouco mais criativas e simplificar o processo de obtenção de feedback de seus clientes.

Nossa recomendação é de que algum indicador do tipo Voz do Cliente seja uma parte essencial de um bom conjunto de KPIs de um contact center. Esse indicador também provavelmente merece ter um peso bem significativo. Sentimos, porém, que a menos que o tamanho da amostra seja significativo (mais fácil de obter para empresas de consumo com altas transações) as informações são muito mais aplicáveis para medir o desempenho global do que o desempenho do agente individual.

## Resolução no Primeiro Contato (FCR)

A First Contact Resolution (FCR, ou Resolução no Primeiro Contato), também referida por alguns profissionais de atendimento ao cliente como Resolução na Primeira Ligação, tem uma classificação bem alta com o VoC/Net Promoter Score entre os primeiros dos novos indicadores a conquistarem amplo interesse e aceitação na indústria de contact centers. O FCR reflete o desejo da indústria de assegurar a satisfação do cliente logo no primeiro contato, eliminando a necessidade de comunicações de seguimento ou encaminhamentos de chamada dispendiosos para concluir satisfatoriamente um contato com o cliente.

Para muitos contact centers, o FCR é o novo AHT (tempo médio de espera). Em vez de incentivar os agentes a finalizarem um contato com o cliente o mais cedo possível para poderem responder a próxima ligação entrante, como faz o AHT, o FCR os incentiva a assegurar a resolução do assunto no primeiro contato do cliente. Embora este primeiro contato possa tomar mais tempo, a compensação está no fato de que o FCR normalmente elimina a dispendiosa duplicidade de esforços que ocorre quando um assunto de atendimento ao cliente não é resolvido no primeiro contato.

A Saddletree Research tem monitorado a aceitação do FCR na indústria de contact centers norte-americana nos últimos dois anos. Trabalhando em parceria com a National Association of Call Centers (NACC) na The University of Southern Mississippi, as duas organizações pesquisam usuários finais de contact centers para monitorar e prever importantes tendências da indústria, inclusive indicadores como o FCR. Todas as pesquisas são representativas da população da indústria como um todo, com um nível de confiabilidade de 95 por cento.

Os resultados da pesquisa do final de 2011 revelaram que 51 por cento dos entrevistados estavam monitorando o FCR. A maioria destes entrevistados estava usando pesquisas sobre clientes ou gravações de gestão de qualidade para determinar o FCR.

Em 2012, o objetivo da pesquisa era capturar com mais detalhes como o FCR estava sendo mensurado no contact center. Os resultados da pesquisa revelaram que, no final do ano de 2012, 58 por cento dos entrevistados estavam monitorando o FCR. A Figura 1 ilustra como esses FCRs de monitoramento estavam captando informações para suas medições.

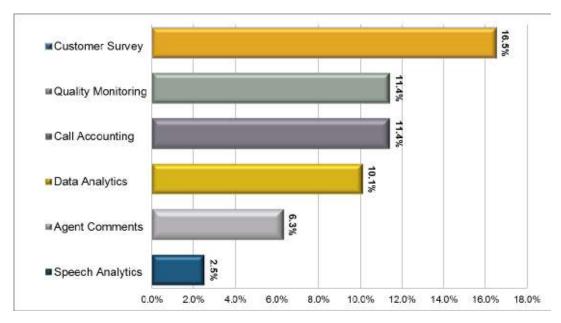


Figura 1: Métodos de medição para aferição de desempenho do FCR

Fonte: Saddletree Research, julho de 2013

Como ocorre com outros novos indicadores, a Figura 1 mostra que ainda não há padrões geralmente aceitos para a aferição de desempenho relativo ao FCR. Embora a pesquisa junto a clientes seja o método mais popular de aferição, ela é também o mais difícil de realizar. Em geral, o percentual de clientes que gastarão seu tempo para responder a uma pesquisa pós-transação é baixo. Por outro lado, a analítica de fala oferece um meio de se capturar o FCR através da análise de cada ligação recebida por quaisquer agentes. Embora a analítica de fala não possa capturar dados de transações sem voz, soluções emergentes como a analítica de texto serão capazes de preencher esta lacuna.

## Vendas por Contato / por Hora

Para alguns contact centers, a venda de produtos abrange o objetivo inteiro do centro, ou pelo menos alguma parte de seu objetivo. A armadilha na qual muitos destes contact centers caem é simplificar demais o indicador e simplesmente medir as vendas totais e as vendas por agente. Na realidade, os agentes são geralmente empurrados para todos os lados, inclusive treinamento, acompanhamento, resoluções de produtos, e assim por diante. Sendo assim, um indicador mais apropriado seria "vendas por contato/por hora". Este indicador mais refinado proporciona à gerência uma visão mais precisa da habilidade do agente para vender um produto durante cada interação. Ele elimina a ambiguidade trazida pelas atividades não relacionadas à venda. Quando combinado com o indicador de vendas totais por agente, ele pode proporcionar um nível de detalhamento de informações bastante útil para a gerência.

## Transações por Nº de Efetivo

O TPH (Transactions per Headcount – Transações por Nº de Efetivo) é um indicador relativamente novo que, para muitos contact centers, está substituindo os indicadores de desempenho de vendas usados como padrão. O TPH reflete duas características distintas dos contact centers de hoje que não eram necessariamente verdadeiras há poucos anos atrás.

Primeiro, as transações nos contact centers de hoje podem ser de todas as formas, inclusive:

- Telefonemas
- E-mails
- Chat
- Fax
- · Correio tradicional

Segundo, todo o grupo de atendimento ao cliente é responsável pelo sucesso dos contatos com o cliente e as transações - não apenas os agentes. Da mesma maneira que o contact center está se tornando uma parte mais integrante da empresa, o pessoal de contact center inteiro está sendo responsabilizado pelo sucesso do atendimento ao cliente ou das operações de venda.

Com a variedade de mídias disponíveis hoje para transações de clientes, o indicador para medir a produtividade dessas transações precisa ser mais abrangente em relação a essas mídias. Os agentes continuam sendo responsáveis pelas suas áreas de atribuição, como telefone, e-mail, e-commerce, chat, e outros, mas as transações não são medidas de hora em hora como são as ligações por representante. Elas são acumuladas em médias mensais e então em vendas ou transações por funcionário. O sucesso é medido no nível do contact center, em vez de ser aferido no nível representativo individual.

## Satisfação do Associado

Para alguns contact centers mais conservadores, a satisfação dos associados, ou agentes, não é relativa. Para estes centros, tudo é questão de eficiência, produtividade, e satisfação do cliente. O que descobrimos é que os contact centers mais produtivos também se preocupam com o nível de satisfação dos associados ou agentes. Este indicador é baseado na premissa de que agentes mais satisfeitos tendem a oferecer uma melhor experiência de atendimento ao cliente, e que agentes mais satisfeitos irão gerar menor rotatividade e, consequentemente, criar uma mão-de-obra mais experiente que fornece um nível de serviço mais alto.

Então, como é este indicador? As melhores práticas sugeririam a combinação de quatro fatores. O primeiro são os resultados obtidos do grau de satisfação dos agentes. Isto é medido regularmente através de uma pesquisa breve respondida pelos agentes.

O segundo é a disponibilidade - medida como tempo do cliente/tempo da equipe. Isto permite que a gerência possa ver melhor o grau de dedicação dos agentes. Para que isto funcione, o grau de flexibilidade da escala dos agentes precisa ser normalmente incrementado. Este indicador geralmente está sendo usado em lugar de, ou para aumentar, um indicador de aderência ao cronograma/escala.

Terceiro é avaliar a satisfação do agente pela perspectiva do cliente. Perguntas aos clientes sobre o envolvimento / prestatividade / simpatia do agente podem ajudar a indicar o nível de satisfação do agente.

Quarto, é medir o índice de atrito. Há algumas anomalias que podem influenciar no índice de atrito, como alguém se mudar de estado para acompanhar um cônjuge com uma mudança de emprego, mas essas podem ser tratadas como exceções e eliminadas do indicador. O índice de atrito é uma boa medida de satisfação de agentes.

A conclusão para este indicador é que ele importa! Cuide dos agentes certificando-se de que estejam satisfeitos e isso se traduzirá em melhores níveis de serviços e maior volume de vendas.

## Motivo do Contato / Custo do Serviço

Para contact centers encarregados de atender clientes que estão iniciando uma interação devido a um problema (erros em pedidos, produto estragado, problemas com faturas, dificuldades técnicas, e assim por diante), o indicador "motivo do contato" pode ser a medida mais importante de todas. Isso nos leva ao ponto de que se você consegue identificar o motivo do problema, pode então trabalhar para eliminá-lo, em vez de simplesmente tentar solucionar o problema exclusivamente para aquele determinado cliente.

As melhores práticas usam uma combinação de pesquisas - baseadas em respostas de clientes, pontuações de controle de qualidade e mídias sociais, além de dados de encaminhamentos de chamadas - vinculadas a códigos de finalização para fazer a análise da causa raiz e determinar quais processos estão levando as pessoas a iniciarem uma interação com o contact center. Isto permite. Então. que o centro possa determinar se um processo foi rompido e como ele pode ser redesenhado para viabilizar uma experiência de atendimento ao cliente melhor desde o princípio - reduzindo a necessidade de solicitações de serviços no contact center.

Ligado a tudo isso, há um foco em indicadores capazes de medir o custo do serviço para identificar e mensurar mudanças e benfeitorias em processos em relação a um indicador comercial tangível e fornecer a justificativa para a mudança.

#### **Mídias Sociais**

Esta é, sem dúvida, a nova categoria mais interessante de "indicador que importa" naquelas mídias sociais como uma ferramenta de atendimento ao cliente que está se autodefinindo em tempo real - e parece que as normas de engajamento estão sendo estabelecidas na prática, durante o processo. Embora haja vários indicadores de desempenho de mídias sociais interessantes, resumimos a lista a três indicadores suficientemente exclusivos para se qualificarem como "indicadores que importam" neste segmento de mercado de rápido crescimento.

Favor definir o valor de cada um dos seguintes sendo disponibilizados para você utilizar quando você está interagindo com o atendimento ao cliente ou suporte daquela empresa:

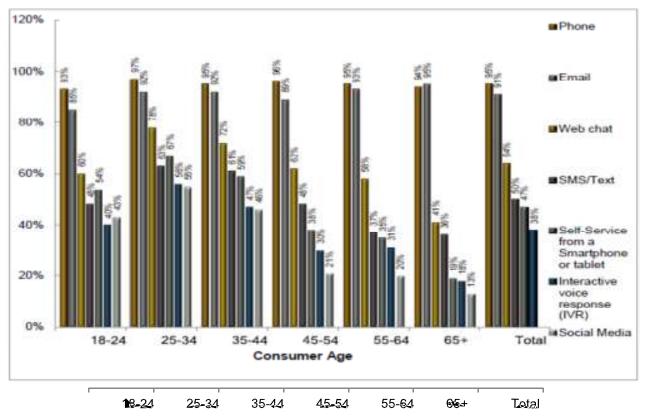


Figura 2. Resultados da pesquisa, mídias sociais como um canal de comunicação amplamente usado (resultados por Idade do Consumidor)

A Figura 2 exibe os resultados de uma pesquisa realizada pela Interactive Intelligence que destaca como, para algumas faixas etárias, as mídias sociais são um canal de comunicação amplamente usado. A capacidade dos contact centers para mensurar de forma eficaz como estão monitorando e reagindo às interações de mídias sociais é crucial para seu sucesso.

Similarmente à maioria dos indicadores de contact center, é necessário um software para medir indicadores de desempenho de mídias sociais . Por exemplo, hoje existe software disponível que codifica e rastreia posts de mídias sociais para monitorar o que acontece durante certo período de tempo. Este é o tipo de software exigido para suportar os indicadores de desempenho das mídias sociais descritas abaixo.

#### Recuperação

Este indicador foi desenvolvido como um meio de justificar um engajamento com mídias sociais e medir seu impacto nas relações com o cliente. O objetivo deste indicador é monitorar quando um engajamento com mídias sociais muda de negativo para positivo.

Este indicador exige concordância com o conceito de que todo post inicia com um sentimento, seja positivo, negativo ou neutro. Assim que um post negativo é identificado, independentemente da aplicação da mídia social em que foi divulgado, o agente de mídias sociais do contact center se relaciona com aquele cliente até que um sentimento neutro ou positivo seja postado pelo cliente em resposta.

Este indicador não é projetado para medir mudanças no comportamento do cliente, mas sim para fazer o cliente saber que o contact center o está escutando. Este é o principal motivo pelo qual um post neutro de um cliente, como "vou dar mais uma olhada", é considerado um resultado satisfatório.

#### Tweets para Resolução

Como o nome deste indicador dá a entender, seu objetivo é monitorar o número de tweets que são trocados durante uma interação de atendimento ao cliente. A meta, no entanto, não é monitorar o número de tweets para a resolução. Em vez disso, a meta é monitorar o número de tweets trocados até um limite predeterminado antes de mudar a estratégia de comunicação empregada com o cliente.

Este indicador pressupõe que o usuário concorda com a premissa de que um alto número de tweets trocados entre o cliente e o representante de atendimento ao cliente não é o ideal. Os tweets deveriam ser tão limitados em termos de função quanto o são no número de caracteres que podem conter. O Twitter não é ideal para resolver problemas complexos, e um alto número de tweets para resolver um único problema pode ser mais frustrante que o próprio problema. Portanto, o uso do Twitter como uma ferramenta de atendimento ao cliente precisa ser gerenciado com muito critério.

Os gerentes de mídias sociais de contact centers com os quais conversamos concordaram que cada situação será diferente com Tweets para Resolução. Por exemplo, os clientes que enviam tweets para resolver um problema de companhia aérea que pode envolver arranjos de voos não deveriam ser atendidos no Twitter a menos que o problema possa ser resolvido em um número determinado de tweets. A maioria dos gerentes concorda que mais de dois ou três tweets sem resolução exige um tato diferente por parte da função de atendimento ao cliente.

Quando um problema não pode ser resolvido dentro do número predeterminado de trocas de Twitter, o contact center normalmente deverá iniciar um telefonema ou uma mensagem privada no Facebook para o cliente para resolver o problema. Depois de resolvido o problema, a resolução é confirmada nas mídias sociais.

#### Resolução no Primeiro Contato Social

À primeira vista, a Resolução no Primeiro Contato Social (FSCR) poderia parecer bem similar à Resolução no Primeiro Contato (FCR) como discutido anteriormente neste documento. Em alguns aspectos ela o é, mas em outros, a FSCR é muito diferente, começando com os tipos de clientes que usam mídias sociais em oposição ao tipo de cliente que contata o centro de atendimento ao cliente através de canais tradicionais de telefone e email.

Há essencialmente dois tipos de clientes que usam mídias sociais como um canal de comunicação do cliente. Um é o cliente que não se comunica com qualquer organização se não for através de mídias sociais. O outro é o cliente que tem um problema de atendimento, já esgotou todos os outros canais de comunicação com o contact center e geralmente está aborrecido quando faz o primeiro post em mídias sociais. O anterior é menos desafiador que o posterior.

Quanto aos clientes que insistem em comunicações via mídias sociais, o objetivo é similar ao dos clientes de FCR e de voz: Certifique-se de que o cliente está satisfeito com o resultado deste contato inicial, e que não será necessária nenhuma conversação de acompanhamento.

O número de posts de mídias sociais para resolução não é tão importante quanto cerificar-se de que o problema foi resolvido.

Em relação àqueles clientes que estão aborrecidos no momento em que divulgam seu primeiro post em mídias sociais, o objetivo é diferente. Alguns gerentes de mídias sociais de contact center com os quais conversamos recomendam encontrar um modo de permitir ao cliente aliviar sua carga de frustração, mesmo que isso exija a troca de vários posts em mídias sociais, ou que o contact center tenha de tomar a iniciativa de contatar o cliente por telefone.

Em qualquer caso, os agentes de mídia social devem olhar para esse contato sem levar em conta as comunicações passadas. O objetivo é resolver o problema com a primeira troca de mensagens de mídia social. Embora a aferição do sucesso desse indicador não seja tão clara como a dos outros indicadores de mídia social, o resultado é igualmente importante.

#### Conclusão

Embora ainda confiem em indicadores de desempenho tradicionais para medir o desempenho do contact center e a produtividade no atendimento ao cliente, os profissionais dessa área hoje estão cientes das mudanças da indústria que exigem novos modos de pensar este serviço. As diferentes maneiras de definir a satisfação do cliente são hoje persuasores suaves na definição da próxima geração de métricas de desempenho, porém, os novos canais de comunicação, como as mídias sociais estão forçando novas métricas de desempenho em um ritmo sem precedentes.

Ademais, a tendência para fazer da entrega de ótimas experiências de atendimento um diferencial competitivo tem feito a gestão de atendimento ao cliente adaptar indicadores que as alinhem melhor com suas metas de satisfação do cliente.

Como dito anteriormente, os autores concordam que os "indicadores que importam" são os que fazem mais sentido em cada contact center individual. O leitor sabe quais são estes indicadores. Nós diríamos, porém, que as circunstâncias das mudanças na indústria de contact center de hoje estão ampliando a definição de "indicador que importa".

#### Os Autores



Paul Stockford é Presidente e Analista Chefe da Saddletree Research sediada em Scottsdale, Arizona. Analista da indústria nos últimos 24 anos, Paul também fez pesquisas e análises de contact centers nas empresas Cahners In-Stat Group, Vanguard Communications e Dataquest.

Paul é atualmente membro do conselho administrativo da Associação Nacional de Centrais de Atendimento (NACC), uma organização 501(c)(6) sem fins lucrativos da indústria sediada na University of Southern Mississippi. Ele também trabalha como diretor de pesquisas da NACC onde está diretamente envolvido com esta atividade em nome dessa associação.



Joe Staples trabalha como Diretor de Marketing da Interactive Intelligence. Ele supervisiona os projetos de marketing global das premiadas linhas de produtos para contact center e comunicação da empresa. Joe traz para a Interactive Intelligence mais de 25 anos de experiência em tecnologia e marketing, incluindo tarefas específicas nas áreas de automação de contact centers, telefonia por computador, mensagens unificadas, redes móveis sem fio, redes de computadores e educação baseada em computador. Joe é palestrante frequente da indústria, autor de vários artigos relacionados à comunicação e um blogueiro ativo.