

DIRECT-TALK

**COMO A
INFORMAÇÃO
DO SEU
ATENDIMENTO
PODE FAZER A
DIFERENÇA
PARA SEU
NEGÓCIO**

por Francisco Zapata

Este livro está certo para mim?

Não tem certeza se este e-book é ideal para você?

Veja a descrição e determine se seu interesse corresponde ao conteúdo que está disponível!

Um guia sobre como utilizar as informações captadas na área de atendimento, este e-book traz dicas e exemplificações sobre a importância da árvore de classificação, uma das principais ferramentas de geração de informação do SAC hoje.

Índice

01 - DESTRINCHANDO A COMUNICAÇÃO PARA INFORMAR EFICAZMENTE 06

Utilidade - "Fornecer a informação mais útil(...)"
Nível de serviço X satisfação
TMA X taxa de conversão
Custo de Atendimento X Rentabilidade do Produto
Quantidade de Reclamações X Priorização de Melhorias de Serviço
Precisão - Garantir que a informação esteja correta
Público Alvo - para quem informar
Linguagem mais apropriada - para facilitar a digestão da informação
Momento mais oportuno - quando informar
Meios de comunicação - de que maneira informar

02 - EXPLORE TODO O POTENCIAL DE UMA DAS FERRAMENTAS MAIS PODEROSAS DE GERAÇÃO DE INFORMAÇÃO - A ÁRVORE DE CLASSIFICAÇÃO 18

Dicas de como não se perder na sua árvore de classificação
Problemas de árvores grandes e complexas
O que fazer

03 - COMO GARANTIR FOCO NO CLIENTE E AO MESMO TEMPO ELEVADA CONFIANÇA NA CLASSIFICAÇÃO DE CONTATOS 28

04 - CUIDADOS NA AMOSTRAGEM 34

05 - O ATENDIMENTO PODE FAZER A DIFERENÇA 36

PERFIL DO AUTOR 38

O Atendimento tem muito o que comunicar internamente

O **Atendimento** de uma empresa é onde ocorre a maior quantidade de contatos com os clientes e, por isso mesmo, poderia ser um gerador de informações importantíssimas para o restante da organização. Entretanto, são poucas as empresas que percebem isso, e menos ainda as empresas que conseguem extrair e usar informações verdadeiramente úteis desse grande repositório.

O mais comum é que as informações do **Atendimento** sejam vistas como um aglomerado de índices, curvas e conceitos que não interessam a mais ninguém fora dessa área. Chega a ser mais um incômodo do que uma contribuição útil para a empresa. Por isso mesmo, as empresas que conseguirem extrair de maneira eficaz, metódica e ágil as informações mais pertinentes de seu Atendimento, conseguirão dar mais um passo na direção de se diferenciar no mercado.

Veremos aqui como o **Atendimento** pode trabalhar as informações de sua área de tal forma, que assumirá uma posição verdadeiramente colaborativa com a organização.



Entraremos mais a fundo em uma das principais ferramentas de geração de informação, a **Árvore de Classificação**. Essa ferramenta é largamente utilizada, e da mesma forma que a geração de informações do Atendimento, é usada muito abaixo do seu potencial. Explicaremos uma maneira inovadora e ao mesmo tempo simples e poderosa de usar a árvore de classificação na geração de informações que realmente façam a diferença para a empresa.

Finalmente, comentaremos uma forma de trabalho das informações que retira de seus operadores a enfadonha tarefa de classificar os contatos e ao mesmo tempo garante que essa informação seja obtida com uma confiabilidade ainda superior.

como?



**DESTRINCHANDO
A COMUNICAÇÃO
PARA INFORMAR
EFICAZMENTE**

Para entender como o Atendimento pode assumir a missão de informar a empresa de maneira eficaz e assertiva, antes é importante destrinchar o assunto “**Comunicação**”.

Destrinchar os seus componentes básicos que ficam evidentes quando define-se a missão de informar a empresa como seguir.



“Fornecer a informação mais útil e correta para a pessoa mais apropriada, usando a linguagem mais clara, no momento mais propício e da maneira mais eficaz”.

Utilidade – “Fornecer a informação mais útil (...)”

Você vai gerar informação para consumo de outras áreas. Pode parecer óbvio mas é importante frisar que esta informação deve ter alguma utilidade para outra área. Comento isso para evitar poluição e agregar valor de fato.

Outro ponto importante é saber que **Dados** são diferentes de **Informação**, muito diferentes!

Dados são números crus, desconexos de algum contexto e não significam nada enquanto apresentados isolados.

A **Informação**, por outro lado, provoca uma evolução do conhecimento em torno de algum assunto. Ela precisa ser trabalhada a ponto de fazer sentido na realidade da audiência, algo que ajude essa audiência a compreender alguma situação atual, alguma mudança que esteja ocorrendo, ou ainda ajude a prever mudanças futuras.

Algumas aplicações práticas

Nível de Serviço X Satisfação

Mostrar uma curva de **Nível de Serviço** do seu atendimento e esperar que os demais departamentos sequer saibam o que é “Nível de Serviço” (NS) é um exemplo de falta de utilidade desta informação. E mesmo que o outro departamento entenda o conceito de Nível de Serviço, eles se questionariam porque estão recebendo tal informação. O que muda na vida deste outro departamento se o NS está neste ou naquele patamar? Porque eles devem desviar sua atenção dos assuntos internos daquele departamento para analisar uma curva de NS que o Atendimento enviou?

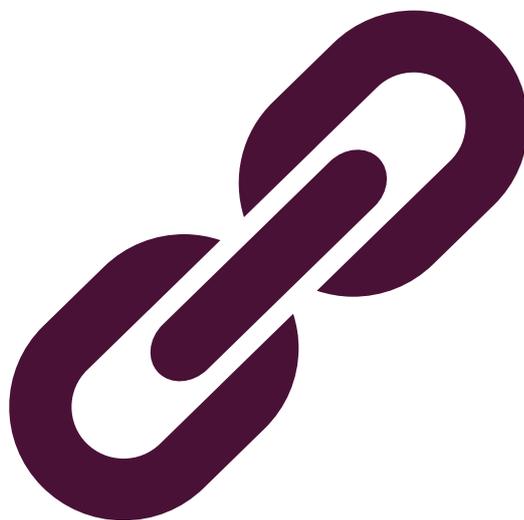
Para o Atendimento pode fazer sentido o NS, mas não para os demais departamentos. Eles não são obrigados a saber que Nível de Serviço (NS) é uma medida de operação do Atendimento, que é a % de contatos atendidos em menos de uma certa quantidade de segundos, que é influenciada pelo balanço entre a quantidade de colaboradores no atendimento, o tempo de atendimento e a demanda de contatos... mas se ao invés do NS for informada a **satisfação dos clientes**, isso sim faz sentido para toda a empresa.

Agora é possível entender o que muda na vida de qualquer outro departamento quando o NS está neste ou naquele patamar. Satisfação de clientes afeta toda a empresa, todos têm interesse em acompanhar isso. Essa sim é uma informação que faz a diferença no dia de qualquer um. E o Atendimento consegue traduzir o NS em **Satisfação**. Para conseguir isso, basta medir essas duas métricas durante um espaço de tempo e relacionar os diversos níveis de satisfação (na escala que você quiser, como alto - médio - baixo, ou notas de 0 a 10) com o NS que tais clientes experimentaram no momento do atendimento.

Pronto, agora você tem uma tabela de relacionamento onde aquela curva de NS pode ser facilmente traduzida para níveis de satisfação dos clientes, e aí sim terá uma grande utilidade para os outros departamentos. Por exemplo, ao entender que o NS sofrerá muito quando for lançada uma nova campanha de propaganda, o **Marketing** terá interesse em coordenar com o **Atendimento** os melhores horários e dias da semana para absorver a demanda adicional gerada por tal campanha.

TMA X Taxa de Conversão

Explico melhor com um outro exemplo: se o **Atendimento** puder gerar uma tabela relacionando o **TMA** dos contatos de vendas com a taxa de conversão, fará mais sentido para o setor Comercial. Nesse exemplo, você descobriria se para o tipo de negócio de sua empresa, um TMA maior acaba **gerando mais conversões** ou vice-versa.



Dependendo do tipo de serviço ou produto que a empresa comercializa, o perfil dos clientes pode ser tal que precisem de mais explicações, mais argumentos para fechar uma venda. Portanto, maior TMA. Ou o contrário, talvez a dinâmica do serviço seja tal que quanto mais rápido o atendimento, mais propenso seja o cliente a fechar a compra.

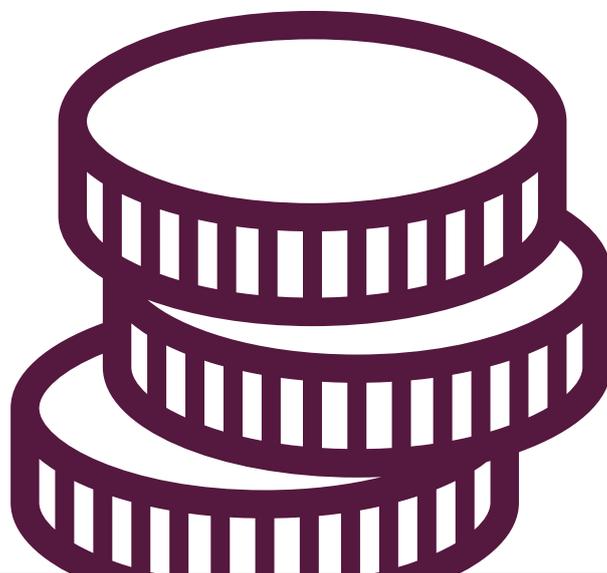
Uma vez levantada a relação entre TMA e taxa de conversão, os dois departamentos (Atendimento e Comercial) poderiam trabalhar em conjunto para entender o motivo dessa relação entre TMA e taxa de conversão, e poderiam otimizar essa taxa de conversão ainda mais.

Custo de Atendimento X Rentabilidade do Produto

Outro exemplo prático - uma correlação entre o custo de Atendimento de cada produto e a rentabilidade dos mesmos pode ajudar muito o setor.

Eles poderiam entender a composição de custos dos **produtos** ou **serviços** que eles elaboram e focar esforços em funcionalidades que diminuam o custo de atendimento. Claro, isso nos casos onde o custo de atendimento representa uma parcela significativa do custo total do produto.

Esta relação pode provocar uma organização mais eficaz em torno daquele produto ou serviço. Seriam identificados os principais motivos de geração de atendimento (e portanto motivos de aumento de custo), e focar esforços na sua redução. A consequência é imediata **redução do custo** de prestação daquele serviço, melhorando imediatamente a rentabilidade do produto.



Quantidade de Reclamações X Priorização de melhorias de serviço

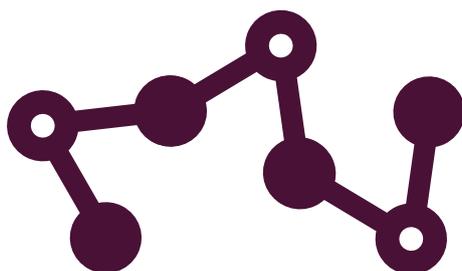
Esta aplicação prática é extremamente poderosa, e ao mesmo tempo é pouco implementada. Trata-se de ligar o processo de atendimento a reclamações com o processo de desenvolvimento de produtos. Comumente esses processos são separados. Em outras palavras, as reclamações são tratadas dentro do Atendimento e não chegam de maneira impactante a influenciar o desenvolvimento do produto ou serviço.

Nesse cenário, a empresa está perdendo, o mais comum é o **Atendimento servir de para-raios**, recebendo a pressão das reclamações e remediando superficialmente cada caso. Ele oferece pedidos de desculpas, dá descontos ou algum outro agrado superficial.

Dessa forma a empresa está perdendo uma oportunidade de ouro para melhorar seu serviço no que exatamente o cliente valoriza mais. Neste caso prático, **o desenvolvimento do produto deve receber um input impactante do Atendimento**, em especial das reclamações. O significado de "impactante" é que tal input deve ter o poder de re-priorizar melhorias e de agilizar tarefas que estejam no caminho de tais reclamações.

Aqui não me refiro a uma informação única, mas a um processo de integração entre as Reclamações e o **Desenvolvimento de Produto**. Parte desta integração são gráficos de reclamações e motivos mais comuns, mas não deve parar por aí:

os processos em si devem ser integrados!



PRECISÃO - garantir que a informação esteja correta

Isto é essencial, as informações geradas devem ser comprovadamente corretas. Se em algum momento for percebido por sua audiência que existem erros em alguma informação gerada por seu departamento, esta audiência questionará tudo o que você gerar daí em diante, não somente aquela informação errada.



É uma questão de confiança, e portanto rapidamente quebrada e dificilmente reestabelecida depois de algum erro. Portanto, garanta a precisão de várias formas. Nunca aceite que alguma informação seja enviada sem uma comprovação por algum método adicional. Confira, reconfira, analise os cálculos, comprove as suposições que participaram na geração daquela informação. E lembre-se que os erros podem ser tanto nas fórmulas como nos conceitos usados.

E como você estará gerando informação para outro departamento usar, uma boa dica é testar a informação no início, chamando um representante do seu **público-alvo** para corroborar tais informações. Esse envolvimento da área que vai consumir sua informação tem um efeito colateral muito importante, ele fortalece uma parceria entre as áreas. Isso ajuda a recuperar a confiança abalada por alguma falha de informações que porventura venha a ocorrer.

PÚBLICO-ALVO - para quem informar

Tenha sempre em mente quem é seu público-alvo. Mesmo se suas informações forem destinadas a outro setor, elas podem se destinar apenas a um certo subgrupo dentro daquele setor. Por exemplo, elas podem ser direcionadas para a gerência, para quem lida com um produto específico, para quem está envolvido em um problema específico, etc.

Isso é importante para você poder capturar o feedback adequadamente. Se o destino for a gerência, mas os analistas começarem a pedir mais detalhamento na informação, você deve tomar uma decisão. **Você deve decidir se muda a informação ou se muda o público dela.**

Além disso, ao pensar em público-alvo você perceberá mais oportunidades de agregar valor tanto para outros departamentos da empresa como para o próprio cliente.

Nada impede de você gerar informações oriundas do Atendimento para consumo dos seus próprios clientes. Por exemplo, uma companhia de seguros de automóvel pode devolver para seus clientes uma estatística dos maiores geradores de acidentes, ou das vias da cidade e horários com maiores ocorrências de furtos. Isso ajudaria tais clientes a reforçar seus hábitos na direção de uma melhor segurança no trânsito.

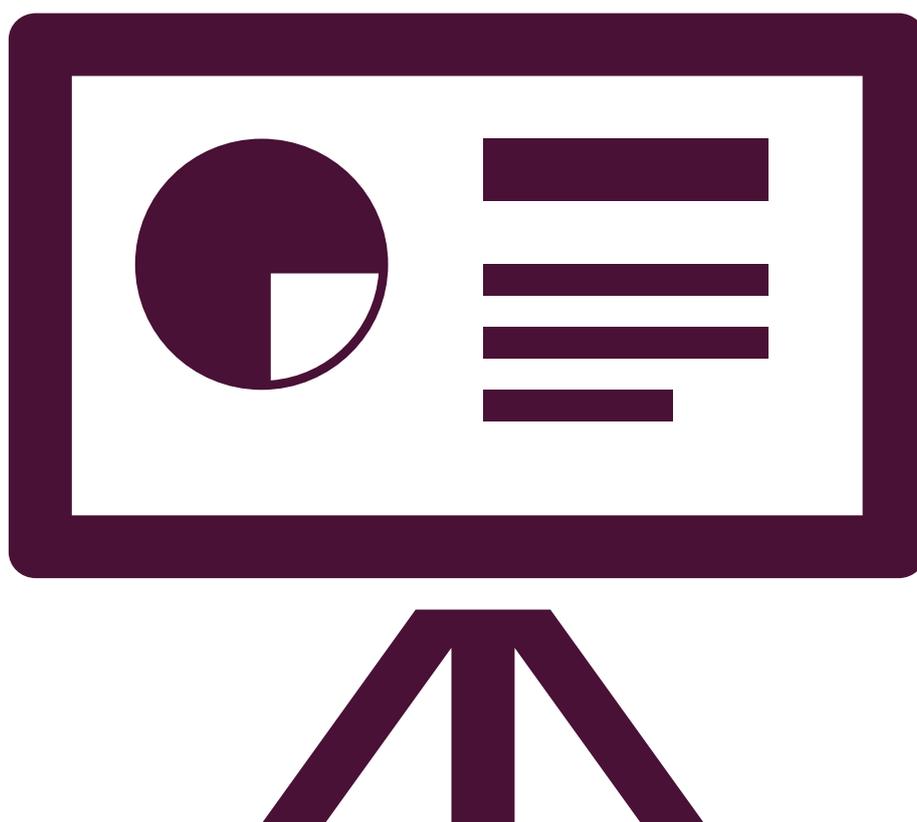
Ao pensar explicitamente quem é seu público-alvo, você abre um leque de oportunidades escondidas. No exemplo da seguradora acima, esse tipo de informação pode até ser divulgado como um diferencial daquela seguradora, algo que estava oculto até então.

LINGUAGEM MAIS APROPRIADA - para facilitar a digestão da informação

Sua informação deve ser de fácil digestão por seu público-alvo. Para tanto, a linguagem que você usar deve ser familiar a essa audiência, deve usar os mesmos jargões e conceitos do mundo deles.

Aqui também entra o formato da informação. Podem ser gráficos, análises textuais, tabelas numéricas, infográficos, alegorias conceituais.

A melhor dica aqui é testar, conversar e envolver algumas pessoas dessa audiência e sentir a aceitação e compreensão de cada formato.



MOMENTO MAIS OPORTUNO - quando informar

A informação é tanto mais útil quanto mais próximo do foco de necessidade do seu público-alvo. Procure entender em quais momentos aquela informação será mais bem-vinda, quando ela tem o maior potencial de fazer a diferença para sua audiência.



Por exemplo, antes do fechamento mensal de metas do seu setor de vendas é impossível querer que eles mudem o foco de vender para ler sobre satisfação dos clientes. Espere passar o fechamento.

Por outro lado, nesse mesmo momento de fechamento eles estarão ávidos para saber quais clientes estão perguntando mais sobre **upgrades**, pois eles poderiam **fechar mais negócios** e cumprir suas metas mensais em cima destes clientes.

Aqui entra também a frequência de sua informação. Dependendo da sua utilidade, melhor ela ser enviada diariamente, semanalmente ou mensalmente. Ou mesmo poderia ser enviada ad-hoc, ou seja ela seria enviada somente na ocorrência de certos eventos.

Por exemplo, o Atendimento poderia enviar para o setor de engenharia o relatório de bugs reportados somente quando eles representarem mais de X% dos contatos (este X seria definido pela engenharia). Ou naquele exemplo do setor de Vendas, o Atendimento poderia enviar o relatório de clientes que mais perguntam de upgrades somente se a quantidade de vendas do mês estiver abaixo da meta esperada para aquele dia.

MEIOS DE COMUNICAÇÃO - de que maneira informar

Também na intenção de facilitar a digestão das informações e aliar isso com a utilidade das mesmas, é importante pensar em como as informações seriam enviadas para sua audiência.

O mais comum é enviar por e-mail, mas não se esqueça que sua audiência pode preferir outras formas, como SMS, posts em blogs, mensagens de voz, impressos etc.

Novamente, o melhor é perguntar, testar e validar com alguém da própria audiência. **Seja criativo, teste novas formas de enviar a informação.** Você perceberá que só em inovar neste quesito, sua informação poderá receber mais atenção e portanto, gerar mais valor para a empresa. Especialmente em setores de operação, é mais útil expor índices publicamente, em painéis visíveis fisicamente de qualquer lugar da operação, ou em cartazes localizados em lugares de alto tráfego de pessoas (como no cafézinho ou mesmo banheiro).

Aproveite também para traduzir em cores ou formatos destacados quando alguma informação significar “alerta”. Por exemplo, quando o TMA de seu atendimento estiver em níveis críticos, melhor mostrar isso em vermelho, ou iluminar o painel para chamar mais atenção e dar o tom de alerta.

Estes elementos fundamentais da comunicação, se trabalhados diligentemente, ajudarão a pavimentar a estrada desde a geração da informação até o receptor, que tanto pode ser interno em sua empresa como pode ser o próprio mercado e seus clientes. A seguir veremos uma das principais ferramentas de geração de informação, e como tirar seu máximo proveito.



**EXPLORE TODO O
POTENCIAL DE UMA
DAS FERRAMENTAS
MAIS PODEROSAS
DE GERAÇÃO DE
INFORMAÇÃO - A
ÁRVORE DE
CLASSIFICAÇÃO**

Se você trabalha com atendimento, certamente sabe que existe um potencial enorme de geração de dados em sua área. Isso é fruto das centenas ou milhares de contatos realizados. E para extrair informações úteis de tantos dados, uma forma comum de trabalho é **classificar os contatos**.

Dividi-los em contatos de informação, solicitação ou problema, ou então agrupá-los por cidade, por produto, por urgência, por funcionalidade envolvida, contatos de venda ou de suporte, enfim vários pontos de vista.

Essas classificações são as árvores de classificação. São árvores porque em geral possuem um nível inicial mais genérico, e um ou mais subníveis. Isso permite que uma grande gama de informações seja compactada numa mesma classificação.

Essa classificação visa identificar focos de contatos. Ficam mais claros os aspectos que precisam melhorar na sua oferta de serviços ou, então, são evidências de uso de certas funções pelos clientes, ou alertas de que algum assunto está ficando quente. Enfim, são terreno férteis para análises dos mais variados aspectos.

Por sua vez, **essas análises são a base sobre a qual várias decisões são tomadas.** Pode ser a decisão de aumentar investimento em treinamento, ou de evoluir a infraestrutura para estabilizar algum serviço, ou de desenvolver um nicho de mercado em potencial, ou iniciar algum processo corretivo de bugs.

Ou seja, decisões de âmbito empresarial (desde o nível operacional até o estratégico) são tomadas com base nessas informações. Existe então uma cadeia de pensamento desde a classificação dos contatos até a execução de decisões. Percebe-se assim a importância de ter uma boa árvore de classificação de contatos. Ela é a base desta cadeia de pensamento.

Entretanto, as árvores de classificação também podem se transformar em um grande obstáculo, e acabar gerando mais confusão do que esclarecimentos.

Veja aqui algumas dicas de como não se perder na sua árvore de classificação.

Mas antes disso, confira se sua árvore já chegou nesse ponto de virar um obstáculo ao invés de uma ajuda valiosa. Responda honestamente as perguntas a seguir, e veja os comentários sobre cada uma:

1- Qual o objetivo da árvore de classificação dentro de sua empresa?

Se você que trabalha na área que classifica os contatos já não sabe o objetivo da árvore, há boas chances de sua árvore de classificação não estar sendo útil a mais ninguém.

2- Os relatórios gerados por essa classificação serão consumidos por quais áreas da empresa?

Quanto mais áreas usarem estes relatórios, mais útil é sua árvore. Se as áreas mais estratégicas da empresa consumirem os relatórios, é outro sinal da utilidade de sua árvore.

3- A empresa já mudou alguma decisão baseando-se nos resultados da classificação dos contatos?

Se a classificação dos contatos não provocou nenhuma alteração de rumo na empresa, grandes são as chances de que sua árvore não tenha um uso realmente produtivo.

4- Quantos itens e níveis de profundidade tem sua árvore de classificação?

Quanto mais itens e níveis houver na árvore, menor é a confiabilidade na classificação e portanto sua árvore tem chances de estar atrapalhando mais do que ajudando.

5- Os funcionários que classificam os contatos de fato procuram pelo item mais apropriado?

Lembre-se de ser muito honesto consigo mesmo. Quanto maior sua árvore, menor a chance de seus funcionários estarem procurando exaustivamente o melhor item para utilizar. Portanto, são grandes as chances de sua árvore ser um entrave aqui.



Lembre-se de ser muito honesto consigo mesmo. Quanto maior sua árvore, menor a chance de seus funcionários estarem procurando exaustivamente o melhor item para utilizar. Portanto, são grandes as chances de sua árvore ser um entrave aqui.

Resumindo as perguntas, quanto mais complexa e grande for sua árvore, maior é a chance dela atrapalhar ao invés de ajudar sua empresa. Lembre-se que a finalidade da classificação dos seus contatos é servir como um radar do ambiente. Se um determinado item subir abruptamente em quantidade (ou diminuir abruptamente), significa que algo impactante ocorreu.

E mesmo se as mudanças não forem abruptas, mas sim graduais, isso pode ser extremamente útil. **As mudanças graduais podem indicar tendências claras.** Significa que algo merece ser visto com mais atenção. Essa atenção visa entender como magnificar alguma tendência boa, ou minimizar uma tendência ruim.

Assim, árvores simples facilitam muito na identificação destas mudanças abruptas ou graduais. Nas árvores complexas estas mudanças se perdem na poluição de itens, subitens e classificações diferentes.

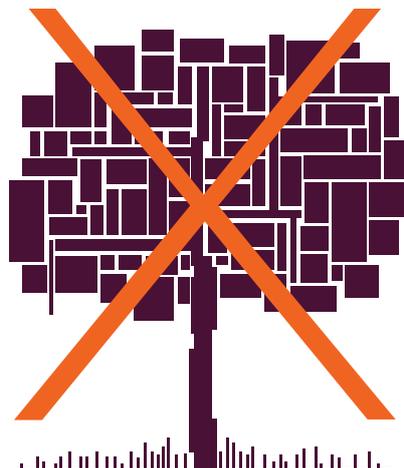
Há quatro problemas com árvores grandes e complexas:

1- Árvores grandes e complexas desmotivam o funcionário a procurar pelo item adequado que represente o contato que ele recebeu.

Coloque-se no lugar do funcionário que atende os contatos e deve classificá-los em seguida. Você de fato se dedicaria muito para encontrar a melhor classificação em uma árvore com - literalmente - milhares de itens? Isso para cada contato que você atender?

Será que a tendência não seria escolher o item mais genérico da lista? Ou então o item mais fácil de selecionar? Na prática, você desejaria se livrar logo desta etapa de classificação, já que tem mais clientes na fila para serem atendidos e você é cobrado por produtividade.

Assim, quanto mais simples for a árvore de classificação, menor o esforço para o operador escolher a opção apropriada.





2- Árvores grandes e complexas tem itens muito parecidos entre si.

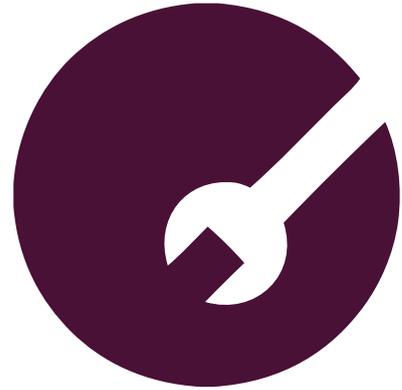
A tendência em árvores grandes de classificação é uma suavização da diferença entre um item e o próximo. Por exemplo, se a árvore for para classificar em “Dúvidas, Solicitações e Problemas”, está razoavelmente claro quando um contato trata-se de problema, versus um contato para tratar de uma dúvida.

Mas se a mesma árvore tiver “Dúvidas, Solicitações, Problemas, Reclamações, Informações, Pagamento, Trocas, Venda, Upgrade” fica mais fácil um mesmo contato ser classificado como “Problema” por uma pessoa, e como “Reclamação” pelo seu colega. O mesmo para “Venda” e “Upgrade”. Imagine como devem haver itens similares em árvores com centenas ou milhares de itens.

Assim, há o risco de que cada operador de atendimento não saiba classificar cada contato sob a mesma ótica de quem definiu essa árvore de classificação. Faça o exercício em sua empresa.

Capture aleatoriamente 10 contatos e classifique-os você mesmo. Peça a um colega qualquer fazer o mesmo e compare seus resultados. Veja quantos vocês classificaram da mesma forma. Garanto que os resultados serão diferentes. Imagine agora essa discrepância de classificação magnificada pelas dezenas, centenas ou mesmo milhares de operadores em sua empresa.

Por outro lado, quanto menos itens houver na árvore, menor será o detalhamento da classificação. Este ponto é importantíssimo e não deve ser ignorado, mas veremos como lidar com isso adiante. Para o momento, basta reforçar que – regra geral - **é melhor ter uma árvore simples mesmo que o detalhamento seja mais grosseiro.**



3- Manutenção exagerada.

Para árvores com mais de uma centena de itens (acredite, tem árvores muitíssimo maiores que isso inclusive), a manutenção das mesmas exige um trabalho considerável. O tempo gasto na manutenção de classificações grandes também cresce rapidamente, assim como a tendência a gerar erros. Tudo isso trabalha para diminuir a utilidade e confiabilidade de sua árvore, ao ponto de ficar totalmente desacreditada e virar um estorvo.

4- O próprio ato de classificar contatos desvia o foco do operador para longe de sua função primordial - atender o cliente

Este ponto é conceitualmente o mais importante. Exigir que o próprio operador de atendimento classifique seus contatos significa desviar o foco de sua função primordial: **atender o cliente**. A função dele não deveria ser atender o analista de informações, o gerente do departamento ou mesmo o diretor. Ele deve atender o cliente. Ele é treinado para tanto, ele é cobrado por isso, e seu cliente espera essa atenção. Inclusive, seu cliente paga por essa atenção e espera que ele seja o foco absoluto do atendimento.

Ao dar ao atendente esta tarefa de classificar os contatos, sua empresa atira no próprio pé. Isso desfoca a atenção deste atendente para longe do cliente. Mesmo que este atendente só execute a classificação após o contato finalizado, ele está deixando de atender o próximo cliente da fila enquanto classifica o atendimento anterior. Perdeu o foco e deixou os clientes esperando para tanto.

Note que isso deveria ser feito para cada um dos contatos que são atendidos. E no meio tempo seu operador ainda estaria sendo cobrado por produtividade, por qualidade no atendimento, além das exigências do próprio cliente que ele estaria atendendo... mesmo que esse operador tivesse a intenção honesta de fazer tudo direito, depois dos primeiros atendimentos seu cuidado e atenção na classificação diminuiriam gradualmente.

Não é preciso muito poder de dedução para saber que os operadores dificilmente gerarão classificações realistas e totalmente confiáveis nesse cenário. **E quanto mais complexa for sua árvore, mais amplificado se torna este problema de foco.**

Por outro lado, e sendo prático, é possível sim ter uma classificação feita pelos próprios operadores. Mas em compensação, a complexidade da árvore deve ser tão baixa que consiga reduzir o risco de perda de foco a níveis aceitáveis.

Mas vamos com calma novamente. Vamos fazer um teste para confirmar que sua empresa não esteja se baseando em informações erradas de classificação. Reveja a classificação de contatos na sua empresa. Veja se a maior incidência de contatos não cai coincidentemente nos itens mais fáceis de serem selecionados pelos operadores, como os primeiros itens da lista ou os mais genéricos.

Muito provavelmente os itens mais comuns serão exatamente esses... mas se isso não ocorreu, faça um último teste. Veja a curva de resultados de sua operação esta semana. Veja quais itens foram os mais comuns. Depois mude a ordenação dos itens na árvore. Se ela estava em ordem alfabética crescente, reordene-a em ordem decrescente. Deixe a operação rodar assim mais uma semana e compare os resultados.

É quase certeza que ocorreu o mais provável, que os itens mais usados foram diferentes do que na semana anterior só porque você mudou de ordem alfabética crescente para decrescente. Assim, você acabou de provar a si mesmo que sua árvore é um risco. Ou seja, aquelas decisões empresariais e operacionais que foram tomadas com base nas informações erradas de atendimento, muito provavelmente estão erradas também!

O que fazer então?



**A saída é simples, literalmente.
Simplifique sua árvore.
Diminua a quantidade de itens e
a profundidade dos seus galhos.**

O ponto crucial é detalhar a árvore na medida em que for necessário, e pelo tempo necessário para compreender melhor algum assunto.

Lembre-se da analogia com um radar. No início você tem um radar mais amplo, que capta o dia a dia relativamente da mesma forma. Com isso você descobre qual o comportamento normal dos assuntos que sua operação trata em um cenário trivial.

Se ocorrer alguma anomalia, algum assunto novo que mereça atenção, este comportamento usual sofrerá uma mudança perceptível. Os sinais do radar se comportarão de maneira diferente. O pico de contatos pode mudar de horário, ou a quantidade total de contatos na semana pode diminuir perceptivelmente.

Esse é o momento de dar um zoom naquela mudança de sinal até entender melhor do que se trata. Nas árvores de classificação isso equivale a ter um conjunto de itens mais genérico e limitado no início, e quando surgir uma modificação que mereça mais atenção, somente os itens relacionados aquele assunto recebem um detalhamento maior - e por um tempo limitado.

No exemplo anterior, onde a árvore seria apenas "Dúvidas, Solicitações e Problemas", se o item "Problemas" sofrer um aumento abrupto, você poderia adicionar temporariamente alguns itens debaixo de "Problemas" para entender melhor do que se trata.

Para ilustrar isso, imagine que seja o caso de uma empresa de transporte de bens. Este detalhamento poderia ser "Problemas - pagamento, problemas - atraso na entrega, Problemas - itens errados". Com esse detalhamento ficará mais claro qual o aspecto do serviço que precisa de atenção.

Suponha ainda que era a entrega dos bens que estivesse atrasando. Se for necessário detalhar ainda mais o motivo destes atrasos, você poderia colocar mais detalhes somente debaixo de "Problemas - atraso na entrega". Seriam por exemplo "Problemas - atraso na entrega - endereço errado", "Problemas - atraso na entrega - caminhão quebrado" ou "Problemas - atraso na entrega - trânsito". Assim, a árvore fica mais complexa sim, mas somente na região de interesse, e somente pelo tempo necessário para **identificar o problema na raiz**. Uma vez resolvido, pode-se voltar a árvore para sua configuração mais genérica trivial.

Esta forma dinâmica de lidar com sua árvore de classificação permite que ela se torne uma das **ferramentas de análise mais poderosas**. Isso certamente fortaleceria a contribuição do Atendimento para sua empresa e ajudaria na sua diferenciação no mercado.



**COMO GARANTIR
FOCO NO CLIENTE
E AO MESMO
TEMPO ELEVADA
CONFIANÇA NA
CLASSIFICAÇÃO
DE CONTATOS**

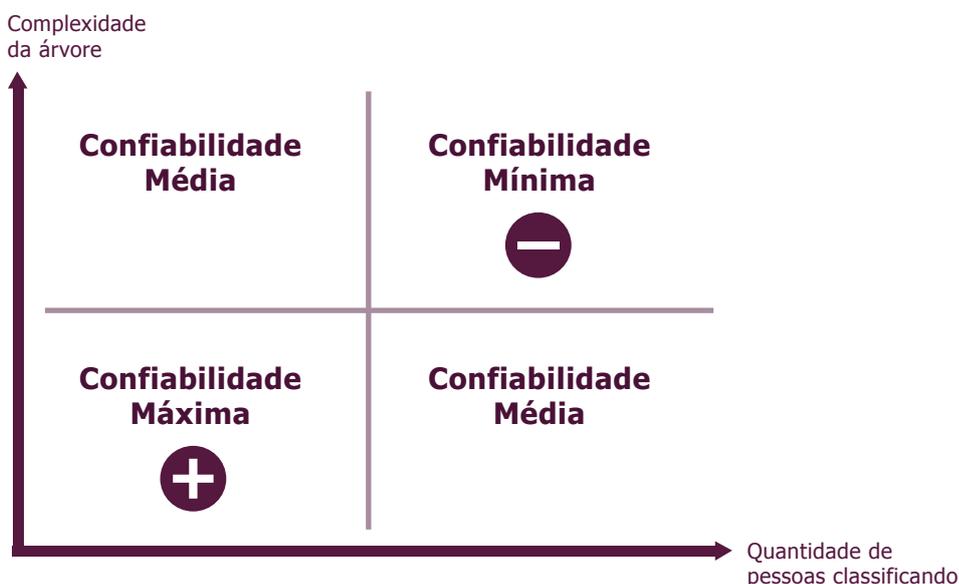
A discussão anterior sobre os problemas de uma árvore de classificação complexa tem no fundo uma questão humana:

Os problemas de uma árvore complexa aparecem porque um ser humano, falível, fica encarregado de analisar atendimentos subjetivos e tediosos e concluir qual a melhor classificação para o mesmo.

Esses problemas são magnificados na mesma medida em que mais pessoas têm que efetuar tal classificação, e na medida em que a classificação é mais e mais complexa. Ou seja, se você tem poucas pessoas classificando os contatos, os problemas de árvores complexas são menores. E vice-versa, se você tem muitas pessoas classificando contatos, terá mais problemas de classificação. Idem para a complexidade da árvore. Trata-se de um balanço então, para ter uma confiabilidade maior na classificação, você precisa ter menos pessoas efetuando essa ação em árvores mais simples. Entretanto, o mais comum é colocar 100% dos operadores de atendimento para classificar seus próprios contatos usando árvores super complexas.

Você acaba no quadrante onde tem o maior volume de contatos classificados, um detalhamento elevado, mas por outro lado uma confiabilidade reduzida. Você deve se perguntar então. O que vale mais - classificar todos os contatos num nível de detalhamento elevado, mas não confiar totalmente nessa classificação, ou classificar poucos contatos com um detalhamento mais grosseiro, mas ter certeza que estão classificados corretamente?

CONFIABILIDADE NA CLASSIFICAÇÃO



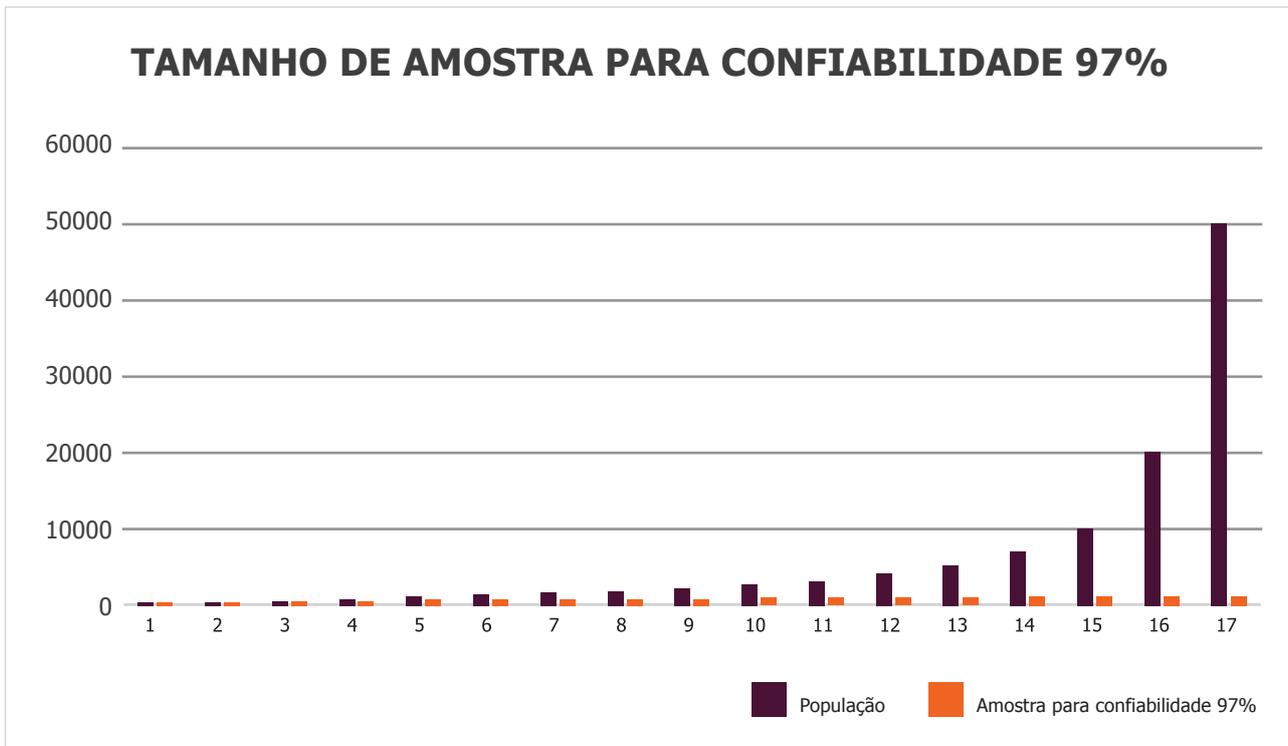
Parece uma decisão arriscada, mas existe uma saída que capta os benefícios de ambos os extremos, é a amostragem de contatos. **“Amostra” é um pedaço de uma população. “População” neste contexto são os 100% de contatos em sua operação.** Existem técnicas estatísticas que fazem com que uma amostragem cuidadosamente feita consiga representar toda a população com uma confiabilidade elevada.

Pense assim, se sua amostra fosse de 100% dos contatos, qualquer conclusão tirada dela seria aplicável a todos seus contatos. Fácil e óbvio. Diminua para uma amostra onde você analisa 95% dos contatos. Intuitivamente você perceberia que as conclusões tiradas dessa amostragem seriam quase as mesmas conclusões originais. Siga diminuindo essa amostra e gradualmente você confiará menos e menos nas conclusões.

Pois bem, estatisticamente você consegue estabelecer quantos contatos deve analisar para ter 80% de confiabilidade, ou 90%, ou mesmo 97%. **E 97% de confiança parece ser algo bem prático de usar em muitas situações do dia a dia, correto?**



Tabela estatística que ilustra como é essa progressão.



POPULAÇÃO	AMOSTRA PARA CONFIABILIDADE 97%
100	92
300	236
500	345
700	429
1000	526
1200	577
1500	638
1700	672
2000	714
2500	769
3000	811
4000	870
5000	909
7000	959
10000	1000
20000	1053
50000	1087

Esta é uma tabela genérica. Você deve calcular o tamanho da amostra especificamente para seu caso, mas não deverá fugir muito destes valores. O importante aqui é ver que perto da confiabilidade de 100% o tamanho da amostra pode ser bem reduzido.

Você não precisa classificar todo e qualquer contato, mas precisa classificar apenas uma pequena parcela deles.

Essa conclusão é muito poderosa. Com isso em mente você pode retirar o peso da classificação de cima de sua operação toda! Mas nesse caso, como você geraria a informação importantíssima obtida da classificação dos contatos?

A saída seria manter um grupo reduzido de pessoas para fazer a classificação. Este grupo reduzido poderia ser de alguns poucos operadores sim, mas idealmente deveria ser uma ou algumas pessoas focadas unicamente em classificar, fora de sua operação. Novamente há a questão do foco, se você mantiver alguns poucos operadores classificando e atendendo clientes, terá maior controle em cima da confiabilidade desta classificação sim, mas seguirá desviando o foco do trabalho deles.

O ideal é ter pessoas focadas unicamente na classificação. Você se surpreenderá quando perceber que não serão tantas pessoas assim. Na verdade, uma única pessoa daria conta da maioria das situações.



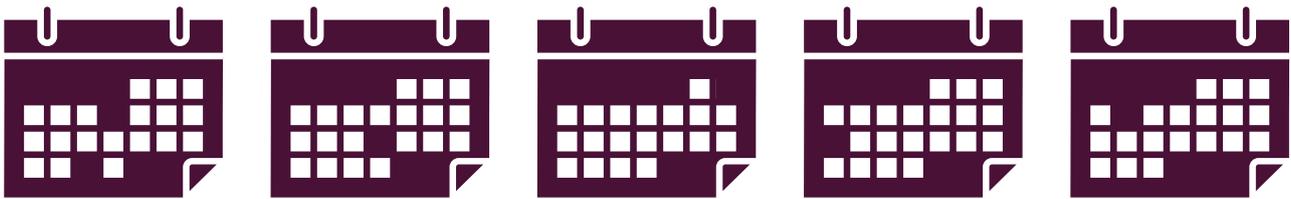
Além disso, existe uma outra vantagem em ter poucas pessoas focadas unicamente nas análises: **a variabilidade nos critérios fica limitada a esse grupo de pessoas.**

Vou explicar melhor – mesmo tendo uma ou poucas pessoas focadas somente em classificar os contatos, ainda existe uma variação de conceitos usados por essa pessoa (ou por cada membro do time de análises) que podem diferir dos conceitos que a empresa considera. Por exemplo, o classificador de contatos pode considerar que um certo contato é um pedido de upgrade de plano, mas do ponto de vista da empresa, aquele contato deveria ser classificado como venda de serviços.

Uma vez detectada esta diferença de conceito, para corrigir bastaria conversar com as poucas pessoas envolvidas na classificação. Em contraposição, lembre-se do cenário mais comum onde todos os operadores classificam seus contatos. Imagine o esforço para corrigir o mesmo alinhamento de conceitos com as centenas (às vezes milhares) de pessoas do Atendimento. Seria totalmente inviável.



CUIDADOS NA AMOSTRAGEM



Existem alguns cuidados que devem ser tomados na amostragem para garantir uma representatividade correta da população.

Lembre-se que para ser representativa as amostras não devem ser viciadas. Ou seja, você deve coletar em horários variados, de vários atendentes e dias da semana. Colete seguindo sua curva de demanda. Por exemplo, se entre 10:00 – 12:00 de um dia normal você costuma receber 25% dos contatos do dia todo, 25% de sua amostra deve ser coletada nessa mesma janela de tempo.

Da mesma forma, faça isso para os dias da semana. Colete proporcionalmente à demanda real de cada dia da semana. Isso garante que suas amostras não estarão viciadas. Se ao contrário, você coletar uniformemente de todos os horários e dias, o resultado não será representativo de sua operação real.

Mesmo assim ainda há uma dica bem útil: **converse frequentemente com a linha de frente sobre os resultados.** Uma prática produtiva é fazer um stand-up meeting (uma tradução literal seria “reunião de pé”) todo fim de dia. Essa reunião não deve durar mais que 5 minutos (por isso ela é feita de pé mesmo, no meio da operação), chamando algumas pessoas-chave da operação para conversar sobre os casos atendidos naquele dia.

Essa reunião servirá para você confrontar com os resultados amostrais. Isso é importante porque podem aparecer ajustes a fazer em sua amostragem. Por exemplo, se naquele dia houve um imprevisto muito grande, algo realmente fora do usual, as amostras do dia poderão estar viciadas. Nesse caso, descarte as amostras daquele dia. Mas tenha cuidado porque se essa situação fora do usual se tornar mais frequente, ela deverá ser refletida sim nas amostras, afinal passou a ser usual.



**O ATENDIMENTO
PODE FAZER
A DIFERENÇA**

Depois de perceber todos estes elementos formadores da comunicação, de como tirar o máximo proveito de sua árvore de classificação, de como garantir uma informação confiável e de como manter o foco dos seus operadores no cliente, fica evidente o tanto que o Atendimento tem a oferecer.

Existe uma quantidade de informações enorme, e se relacionada eficazmente com os objetivos dos demais departamentos e da empresa, pode agregar muito valor estratégico para essa área, para a empresa e mais ainda para os próprios clientes.

Para se melhorar algo, deve-se medir. E vice-versa, se algo não é medido, é impossível melhorar. No centro disso está a missão de informar.

Pergunte aos demais departamentos o que eles precisam melhorar, quais seus objetivos principais e como as informações do Atendimento se relacionam com eles.

E finalmente, faça retrospectivas. Você tem o histórico de suas informações, e às vezes **uma retrospectiva do progresso de algumas acaba colaborando com a empresa.** Essas retrospectivas podem relacionar os altos e baixos informados com eventos específicos, mostrando novos pontos de vista, fazendo a empresa perceber e confirmar quais decisões foram acertadas, geraram valor, e quais decisões deveriam ter sido alteradas antes.

O Atendimento tem o potencial de ser dos geradores de informação mais estratégicos em qualquer empresa. Só depende dessa área estruturar as informações mais úteis e corretas para os departamentos certos, usando a linguagem mais apropriada, no momento mais propício e da maneira mais eficaz para **agregar valor para a empresa.**



Consultor de Empresas, Empresário e Especialista em Atendimento como diferencial estratégico.

Formado em Engenharia Mecatrônica pela Poli-USP, com MBA pela Business School São Paulo e Universidade de Toronto. Iniciou a carreira como Consultor pela Andersen Consulting (atual Accenture, uma das maiores empresas de Consultoria mundiais) onde teve a chance de trabalhar em projetos dentro de algumas das maiores corporações Brasileiras e Americanas. Trabalhou mais de 10 anos como Diretor de Atendimento da Locaweb, a maior empresa de hospedagem de sites da América Latina.

Hoje, é autor do blog atendimento fantástico:
atendimentofantastico.com

Perfil do Autor
FRANCISCO
ZAPATA

DIRECT: TALK

A Direct Talk é uma empresa brasileira que oferece soluções de atendimento ao consumidor no meio digital. Hoje, possui ferramentas SaaS para o atendimento via e-mail, chat, redes sociais e acaba de trazer uma tecnologia inovadora ao Brasil, o assistente virtual. Líder no mercado, a DT, como é conhecida, fornece estes produtos para mais de 280 operações que, ao todo, respondem por 6 milhões de atendimentos por mês.

Em 2013, a empresa foi selecionada pela Gartner, líder mundial de pesquisa e aconselhamento sobre tecnologia, como uma das cinco companhias Cool Vendors do Brasil. que reconhece as melhores e mais inovadoras marcas do mercado brasileiro, empresas alinhadas às tendências apontadas pela consultoria - mobilidade, nuvem e social - e que contam com uma equipe altamente qualificada, plataformas abertas e tecnologias de ponta. No mesmo ano, a Direct Talk conquistou também o Prêmio Padrão de Qualidade em Relacionamento Multicanal, na categoria "Solução de Atendimento Web". Já em 2012, na mesma premiação foi vencedora na categoria "Solução de Redes Sociais". Em 2009, conquistou o X Prêmio Consumidor Moderno de Excelência em Serviços ao Cliente, na categoria "Melhor Software de Atendimento do Brasil".

