

Call centers e a ‘indústria da falha’

José Roberto Ferro

Call centers poderiam ser uma ótima oportunidade para entender e satisfazer clientes. Com frequência, porém, criam enormes frustrações, com longas esperas, ligações perdidas, operadores não qualificados, repetição de informações, passagem de problemas de um setor a outro, problemas não resolvidos gerando retornos repetidamente, promessas não cumpridas entre outros.

A insatisfação se agravou tanto que recentemente o governo teve de intervir no setor, pelo decreto federal 6.523, desde dezembro, que impôs regras rígidas ao setor. E muito se discute hoje se tal legislação vai “pegar” o não. Mas poucos se aprofundam na questão de fundo desse problema: como transformar os call centers de máquinas criadoras de problemas às empresas –ao gerarem milhões de consumidores frustrados– em mecanismos de soluções de problemas, criando consumidores satisfeitos e ainda reduzindo custos?

O desafio do sistema lean é exatamente oferecer o máximo de valor aos clientes com os menores custos possíveis. Dentro disso, como poderia ser um call center

organizado a partir da filosofia lean de gestão? Primeiro, teria de fazer algo que tais serviços parece nunca terem feito: criar um processo padrão para que a solicitação seja processada rapidamente e imune a erros. E fazer com que a “reclamação” do cliente realmente alcance o problema real que ocorre dentro da empresa –e que gerou a insatisfação– para assim eliminar tal falha na fonte, fazendo com que tal reclamação não apareça nunca mais.

Mas ocorre exatamente o contrário: ao se tornar um simples “dique” para conter insatisfações, os call centers tradicionais impedem que a empresa veja no que está errando, escondendo problemas e perpetuando a “indústria da falha”.

Os call centers teriam de reformular totalmente seus modelos de gestão. Seus funcionários deveriam ser valorizados, melhor remunerados e conhecer a empresa. Assim poderiam realmente entender e extrair dos clientes o real problema dos produtos reclamados e irem então direto à fonte da falha, para ajudar a solucioná-la. Mas o que ocorre é justamente o inverso: na maioria das vezes, os call centers reúnem funcionários mal

pagos, desmotivados e pouco informados sobre o funcionamento real de uma companhia.

Um call center precisaria funcionar, materialmente, perto da empresa –se possível dentro– para assim poder rapidamente encontrar as falhas na produção ou na administração. Mas o modelo atual é, novamente, o contrário: prefere-se, por mo-

Um call center precisaria funcionar, materialmente, perto da empresa –se possível dentro– para assim poder rapidamente encontrar as falhas na produção ou na administração

tivos de custos, colocar um call center, às vezes terceirizado, em locais remotos, o que impossibilita totalmente que o funcionário tenha acesso ao real problema que gera a reclamação.

E mais: um funcionário de um call center lean não poderia ser avaliado pelo número de chamadas atendidas por hora –que é o que mais acontece–,

mas sim pelas soluções concretas de problemas, com base nas reclamações que ouviu. E pode fazer muito mais do que “simplesmente” resolver falhas. Por serem muitas vezes as únicas pessoas da empresa que estão realmente em ligação direta com quem importa –o cliente– os funcionários dos call centers poderiam ser mais preparados –e também terem mais tempo– para ouvir o que os clientes têm a dizer sobre a empresa, para assim melhorar ou até criar produtos que realmente atendam os desejos do consumidor, aumentando lucros.

Há exemplos de call centers que reduziram drasticamente o número de pedidos de auxílio, em alguns casos em até 90%, além de diminuir de 50% para 8% o giro de pessoal, que caiu porque os funcionários passaram a se sentir motivados, já que realmente desempenham um trabalho produtivo. Para conseguir isso, a empresa analisou os diferentes tipos de ligações de clientes, procurou entender a natureza dos problemas que originavam tais ligações e começou a centrar esforços na resolução dos problemas dentro da empresa. Rapidamente, constatou que mais da metade das chamadas eram sobre problemas recorrentes.

Na cultura lean, call centers como os que conhecemos hoje servem para manter a “indústria da falha”, em que as empresas sequer conhecem seus reais problemas. E muito menos os resolvem. Um call center lean parte do pressuposto básico de que toda reclamação pode revelar uma ótima oportunidade de descobrir e eliminar uma falha nos negócios e os esforços deveriam ser orientados para atingir “zero reclamações”. E como isso é praticamente impossível na maioria dos negócios, deve-se assumir que toda reclamação pode ser uma ótima oportunidade para se descobrir e eliminar uma falha.

Seria uma ótima oportunidade para os call centers brasileiros transformarem frustração em satisfação. Com isso, os custos da empresa seriam reduzidos, acabando com a “indústria da falha”. E o controle governamental seria automaticamente desnecessário.

JOSÉ ROBERTO FERRO é presidente do Lean Institute Brasil, “Senior Advisor” do Lean Enterprise Institute (EUA), e membro do Board da Lean Global Network. (www.lean.org.br).
