



AS DEZ MÉTRICAS MAIS COMUNS

DE UM CENTRO DE SUPORTE TÉCNICO

USOS E ARMADILHAS

4ª. EDIÇÃO



POR ROBERTO COHEN

Introdução

Métricas para gerenciamento de Service Desk, Help Desk ou Suporte Técnico sempre foram o calcanhar de Aquiles de gestores dos centros de suporte técnico.

Determinar as mais importantes a serem acompanhadas (dentre as dezenas existentes) e quais as que exigem ações gerenciais foi e é objeto de um redemoinho de palpites e sugestões, a maioria delas oriundas de opiniões de colegas, consultas de internet ou pesquisas diversas.

Este Manifesto não pretende resolver o seu problema. Cada tipo de negócio impõe um conjunto de indicadores de desempenho (as famosas KPI's) que faça mais sentido ao seu contexto.

Porém este Manifesto traz a você:

- ❖ **Dois conceitos básicos de estatística** que envolvem a adoção de métricas
- ❖ As 10 métricas mais comuns de mercado, **seus usos e armadilhas**
- ❖ As **suas inter-relações** e efeitos uma sobre as outras

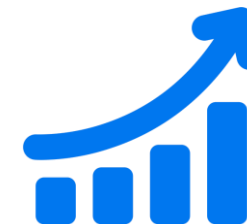
Lendo-o, você ficará **melhor embasado para selecionar** um grupo de indicadores, reunindo as métricas mais importantes para o seu centro de suporte. Além disso, reúne **boa fundamentação para futuros debates** que realize sobre o tema.

Grande abraço e aproveite estas páginas.

Roberto Cohen

4HD - Transformando Técnicos em Gestores

PS: Compartilhe este documento com amigos e colegas



Variabilidade

Variabilidade é um conceito estatístico que analisa a dispersão de valores de um conjunto de dados.

Quando um gestor trabalha única e exclusivamente sobre **médias aritméticas**, sem analisar a oscilação do conjunto de dados, pode tomar decisões erradas baseadas em números que lhe enganam.

Um exemplo prático para ilustrar a questão é analisar o gráfico ao lado:

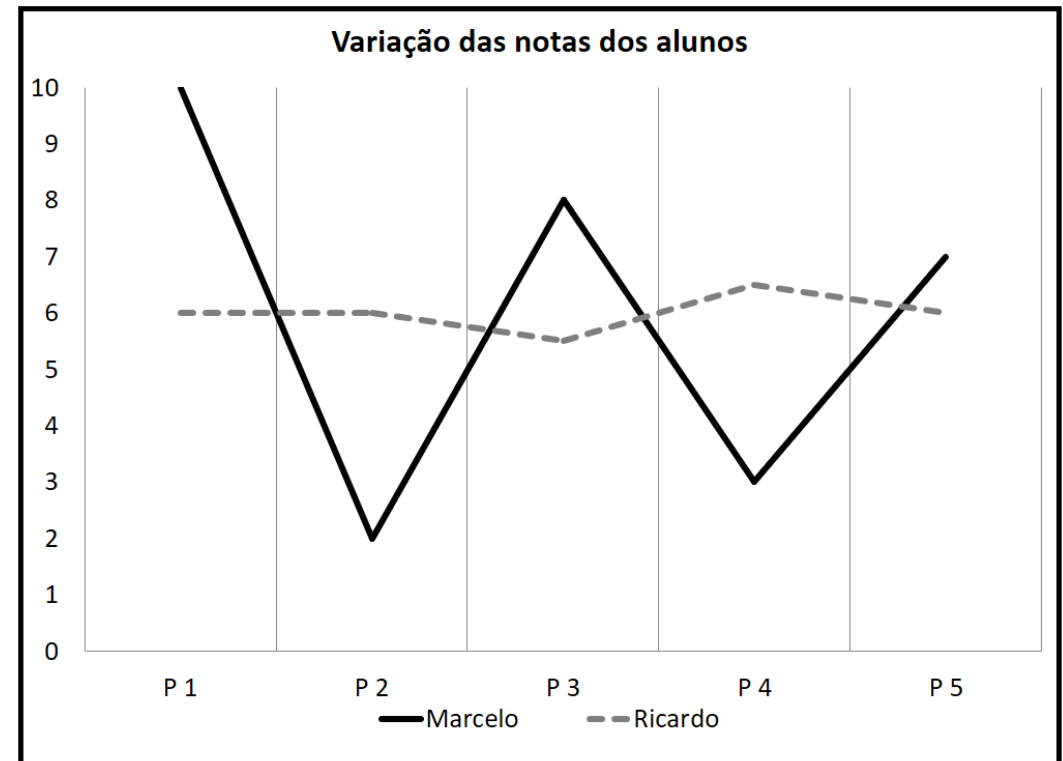
O aluno Marcelo alcançou nas cinco provas as notas 10 / 2 / 8 / 3 / 7.
Seu colega Ricardo obteve 6 / 6 / 5,5 / 6,5 / 6.

Ambos alcançaram média aritmética 6, mas é perceptível que Marcelo varia as notas de maneira mais dispersa que Ricardo. Seu desempenho é **menos consistente**.

O risco de analisar **apenas pela média aritmética** é deduzir que dois funcionários possuem o mesmo padrão de trabalho, quando na verdade têm comportamentos diferentes e que implicarão em uma decisão arriscada.

Pense numa oportunidade de promoção, quando um é **inconstante em demasia** e outro possui um desempenho confiável, mais **regular**.

Propague isso para as notas de pesquisa de satisfação, assiduidade, tempo de solução de chamados, tempo de atendimento, etc. e várias injustiças ocorrem.



Correlação

Correlação é o nome dado quando se compara um conjunto de dados a outro.

É possível identificar se existe repercussão de um conjunto sobre o outro:

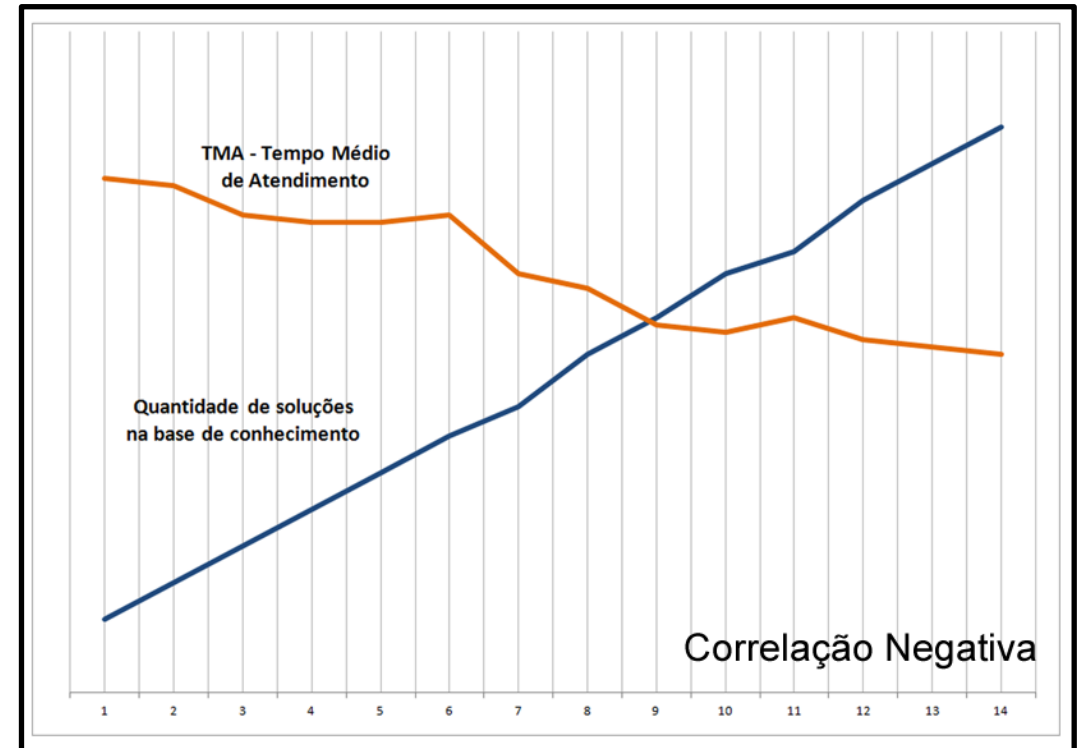
- **Correlação 0** – um conjunto é indiferente ao outro
- **Correlação 1** – um conjunto cresce ou desce, o outro acompanha
- **Correlação -1** – um conjunto cresce, o outro desce; ou vice-versa

A importância de examinar a correlação é que se uma métrica for analisada separadamente, parece demonstrar que o centro de suporte está bem. Porém, se comparada com outra métrica, é possível (ou não) perceber influências positivas ou negativas uma sobre a outra.

Exemplos:

- **Correlação “1”**: um aumento no número de documentos da base de conhecimento é correspondido por um aumento no número de soluções no primeiro atendimento (FCR).
- **Correlação “-1”**: um aumento no número de documentos na base de conhecimento faz com que o Tempo Médio de Atendimento diminua, **conforme ilustrado no gráfico ao lado.**

É importante saber que correlação não significa que um conjunto necessariamente impacte sobre o outro (**causalidade**); é um risco pressupor isso sem uma análise adequada. Visite <https://bit.ly/3otLjG8> e leia um artigo – comparação de “Internet Explorer vs. Taxa de Homicídios” – que ajuda no esclarecimento de tal ideia.



1. Custo por Chamado

Qualquer departamento deseja ser o mais produtivo e eficiente possível.

Isso significa **maximizar** seus recursos de tal maneira a “fazer mais com o mesmo”.

Ou seja, dada a despesa total com o centro de suporte, quando mais chamados ele atender, mais competente é... Desde que não gaste ainda mais por isso (mais gente, mais tecnologia, mais recursos).

Armadilhas

- ❖ **Desligar pessoas para reduzir as despesas globais** é um tipo de manipulação que pode gerar um revés, visto que trará como consequência uma menor quantidade de chamados sendo resolvida, o que manterá a métrica na mesma, além da qualidade ficar prejudicada.
- ❖ **Aumentar de maneira fictícia a quantidade de chamados** (não resolvê-los ou não trabalhar em gestão de problemas para que não mais aconteçam) é uma estratégia que se torna malogra por que a imagem do centro de suporte se desgastará como “ineficiente” em termos de ações proativas.
- ❖ Por vezes **é bom ter um custo alto por chamado** se ocorrerem ganhos expressivos para o negócio (atividades de missão crítica precisam ter um downtime baixíssimo e valerá a pena ter uma equipe ociosa, mas atendendo de bate-pronto).

Fórmula:

$$\text{C.C.} = \frac{\text{Despesas Globais}}{\text{Quant. Chamados Período}}$$

Explicação:

Despesas Globais são todas as despesas oriundas da manutenção do centro de suporte: folha de pagamento, tributos trabalhistas, energia elétrica, veículos, combustível para deslocamento, softwares, equipamentos, despesas compartilhadas (faxineira, café, etc.)

Quant. Chamados Período é a quantidade de chamados resolvidos no período mensurado.

A melhor forma de progredir é não comparar com terceiros, mas sim analisar a própria evolução do centro de suporte com seus números do passado.

2. Satisfação do Usuário

Essa é uma métrica **complexa** por que envolve questões **subjetivas** de parte do usuário que nem sempre, por mais competente que tenha sido o atendimento, concede um valor máximo ao mesmo.

Ela é medida de várias formas: **a) após cada chamado** via remessa de e-mail, “aguarde na linha e menu de notas”, opções via sistema de chat, consulta por equipe autônoma, etc.; **b) por entrevista** pessoal ou por telefone; **c) através de uma pesquisa periódica** (anual, mensal, semestral, quadrimestral, etc.) ou ainda **d) esporadicamente** após o lançamento de algum novo serviço ou produto.

Nas pontuais – após cada chamado – existe um método denominado **NPS** (Net Promoter Score) que pergunta apenas uma questão e, conforme a resposta, desdobra-se em várias outras que esmiúçam a primeira nota.

Armadilhas

- ❖ **Técnico subornar ou chantagear o usuário** por uma nota boa, seja através de visita pessoal ou abrindo notepad através do controle remoto de sessão.
- ❖ **Aumentar a satisfação às custas de outras métricas**: ficar um tempo a mais do que o necessário ao telefone para “conquistar corações de usuários”.
- ❖ Gestor quer incrementar a satisfação **sem que isso atenda a quaisquer objetivos do negócio** (a média da nota “ótimo” está em 95% , mas o mesmo busca 97%). O problema é que isso normalmente envolve custos extras.

Fórmula:

$$\text{S.U.} = \frac{\text{Soma das Notas}}{\text{Quant. Chamados Período}}$$

Explicação:

Soma das Notas envolve cada classe de nota passível de resposta (“Ótimo, Bom” ou “10, 9, 8”)

Quant. Chamados Período é a quantidade de chamados resolvidos no período mensurado.

3. Ocupação do Técnico

A busca por maior produtividade em um centro de suporte envolve fazer os colaboradores trabalharem o máximo possível nas atividades-fim: **prestar assistência aos usuários em suas dificuldades no uso da tecnologia**.

Claro, quanto mais ocupados em auxiliar os usuários e menos envolvidos em atividades secundárias (preencher planilha de tempo e outras tarefas administrativas), melhor proveito é feito do recurso humano.

Armadilha

Buscar taxas elevadas desta métrica e engajar os colaboradores o máximo de tempo possível no atendimento, o que significa reduzir os poucos períodos para descanso, as pausas para cafezinho, o uso do toalete, etc..

O resultado de uma maximização “desumana” é um provável **esgotamento mental** que descambará em stress e suas consequências - *burn-out*.

O stress promove **efeitos físicos** - maior tendência a gripes e resfriados, tosse, dor-de-cabeça, problemas de pele, etc. - assim como **mentais** - maior irritação, atraso para trabalhar, cansaço - e outros impactos no desempenho do centro de suporte.

Fórmula:

$$\text{O.T.} = \frac{\text{Tempo em atendimento (em min)}}{(\text{nro dias trabalhados}) \times (\text{nro hrs por dia}) \times 60 \text{ min}}$$

Explicação:

Tempo em atendimento é o tempo medido, geralmente através de alguma ferramenta tecnológica, que permite registrar e armazenar o tempo real trabalhado.

O denominador **Nro dias trabalhados** é a quantidade de dias disponíveis realmente trabalhados pelo técnico multiplicado pela **quantidade de horas disponíveis** num dia comum de expediente de trabalho (convertidas para minutos).

4. Quantidade de Usuários vs. Técnicos

Sonho de todo gestor de um centro de suporte: descobrir a relação ótima de técnicos necessários para atender uma certa quantidade de usuários.

Existe uma busca frenética por este **Santo Graal** que, infelizmente, não existe.

A melhor abordagem sobre esta métrica é **calcular internamente tal necessidade**. Com o passar do tempo, buscar otimizá-la para alcançar o melhor valor possível sem prejuízo dos SLAs, o que denotaria excelente eficiência.

Um ponto de partida é determinar em certo mês o consumo de horas nas atividades relacionadas aos chamados e dividir pela quantidade existente de técnicos. Com o passar do tempo aperfeiçoar essa métrica via oferta de outros canais de atendimento assíncronos (FAQs, vídeos, agentes cognitivos, etc.) que potencializem o tempo trabalhado (um documento resolve dificuldades de “n” usuários).

Armadilha

Comparar seus números com métricas de outras empresas.

Existem inúmeras variáveis a considerar e que impedem uma justa confrontação: parque de equipamentos defasado ou atualizado, público-alvo com mais ou menor conhecimento, complexidade dos aplicativos, investimento em TI e capacitação, etc.

Veja mais aqui - <https://bit.ly/3tXnYhw>

Fórmula:

$$\text{Q.U.T.} = \frac{\text{Quantidade de usuários a atender}}{\text{Quantidade de técnicos no suporte}}$$

Explicação:

Este é um valor que presume que 100% dos SLAs ou uma determinada meta (80%) é atingido. Trata-se, como expresso, de um cálculo simplificado para início de conversa e noção das coisas..

Outra maneira é:

$$\text{Valor} = \frac{\text{Quantidade de minutos demandados}}{\text{Quantidade de minutos disponíveis}}$$

5. Abstenção de Técnicos

Uma métrica esquecida, mas de suma importância e que exige controle.

O objetivo desta métrica não é a gestão individual de um profissional (isso o RH realiza), mas oferecer um instrumento de **satisfação global** em relação às atividades internas no centro de suporte técnico.

Quando esta métrica não é acompanhada, tal situação promove a derrubada de previsões e planejamentos e impede um bom dimensionamento do ambiente.

A ausência de motivação do técnico é um dos fatores mais impactantes sobre tal métrica e, muitas vezes, oriunda de atividades sem desafios, nenhum aprendizado, etc. Salários, faltas de oportunidades de crescimento interno também entram nesta contabilidade de causas.

Armadilha

Pode ser arriscado para o gestor **acreditar e ter fé** que o time é bom, é interessado, o pessoal é participativo quando a métrica expressa outra realidade. Esta, independente da vontade do próprio gestor, mostra-se outra em função de diversos fatores já indicados acima.

Fórmula:

$$\text{A.T.} = \frac{\text{Quantidade de faltas no período}}{\text{Quantidade de dias disponíveis p/trabalho no período}}$$

Explicação:

A **quantidade de faltas** é identificada por faltas injustificadas (ou justificadas), licenças médicas, etc.

Ela não envolve atrasos, pois estes envolvem são domínio de outra métrica (Aderência à Escala de Horários).

6. Satisfação dos Técnicos

Esta é uma métrica quantitativa, apesar de envolver motivações subjetivas e idiossincrásicas (específicas de cada indivíduo).

Os departamentos de RH oferecem vários métodos e ferramentas para medição de clima organizacional. Porém o gestor do centro de suporte pode adotar um instrumento mais rápido e prático para saber como estão as coisas.

Vários **fatores diminuem a satisfação do técnico** e, com isso, impactam na sua produtividade e na eficiência dentro do setor.

Sensação de desconforto físico (luminosidade, calor), salários pagos em dia ou não, tarefas delegadas sempre sob pressão, falta de um ambiente para “aliviar o stress”, relação ruim da gerência com seus subordinados, ausência de diretrizes, etc.

Quanto o técnico está satisfeito ele produz mais e entra no modo **Flow*** de realização profissional.

Armadilha

Pressionar o time para alcançar uma **meta exageradamente ambiciosa**. Isto sobrecarrega o time e existem riscos do gestor, sem perceber, perder profissionais em breve. Não por salários, mas resultado do excesso desequilibrado de serviço.

* Saiba mais sobre Flow - <https://bit.ly/3eVT6cF>

Fórmula:

S.T. = Soma das notas de todos os técnicos

Quantidade de respostas

Explicação:

Periodicamente, o gestor deve fazer pesquisa de satisfação através de método simples e anônimo, podendo ser via mecanismo eletrônico ou manual.

Cada técnico dá uma nota de 1 a 5 (sendo 5 muito satisfeito) do ambiente de trabalho. Posteriormente, é possível realizar uma sessão para debate dos resultados.

É importante que a pesquisa seja de **forma anônima**, pois o objetivo é medir o clima organizacional e não propriamente a posição de determinado profissional.

7. Idade do Chamado até sua Solução

Um técnico abre um chamado e direciona para um colega de segundo nível que, em certo momento, resolve o mesmo em 15 min. Porém, o tempo transcorrido desde a abertura do chamado até seu encerramento foi de 15 dias.

Isso pode produzir um **impacto catastrófico no negócio** – dependendo da importância e urgência do assunto –, assim como na satisfação do usuário.

Monitorar essa métrica, ainda que por classes de chamados, é importante para realizar um trabalho de melhoria contínua e aperfeiçoamento dos processos.

Armadilha

Um chamado pouco importante adormece como **Branca de Neve** em alguns setores. Seu prazo torna-se tão dilatado para a solução que, se no início era apenas uma “unha encravada”, depois de algum tempo se transforma numa “gangrena” quase mortal para o centro de suporte.

Exemplo:

A empresa enviou dados para a Receita Federal com erros. Ela tem um prazo “x” para reenviar, mas como a correção é fácil, a equipe responsável deixa para depois e...

O depois” chega e ainda não foi corrigido o problema, transformando uma gota d’água em um temporal. Vale o mesmo para prazos de implantação de equipamentos, etc.

Fórmula:

$$\text{I.C.} = \frac{\text{somatório tempos desde abertura até solução}}{\text{quant. de chamados resolvidos}}$$

Explicação:

Somatório dos tempos pode significar horas ou minutos corridos desde a abertura até solução ou, dependendo da existência de horários de trabalho, apenas somatório dos tempos disponíveis para trabalhar (8 h por dia, por exemplo) até o encerramento.

8. Quantidade de Horas de Treinamento

Uma avaliação da quantidade de horas de treinamento investidas nos técnicos para que **executem suas funções com competência**.

As capacitações variam em formato, desde a modalidade presencial, até EAD, leitura, debates sobre artigos, etc. O conteúdo envolve técnicas de atendimento, tecnologia suportada e as ferramentas utilizadas para prestar o suporte.

Armadilhas

- ❖ Esperar que as pessoas sejam competentes num **passe de mágica** para realizar as atividades esperadas, o que produz retrabalhado e consumo lateral de tempo (consultas a colegas, por exemplo).
- ❖ Incremento do **descontentamento** entre os novos profissionais, jogados “aos leões” da atividade diária sem conhecer os processos, tampouco a tecnologia envolvida, acarretando desmotivação.
- ❖ Aumento do **Tempo Médio de Atendimento**: os profissionais desconhecem formas de chegar mais rápido à solução e ficam cada um por sua conta, promovendo soluções diferentes, inadequadas e, às vezes, erradas.
- ❖ Oferecer **treinamento apenas para alguns profissionais**, o que afeta a satisfação global, além de distorcer os resultados da métrica.
- ❖ Não **oferecer propositalmente treinamento** por que os profissionais se capacitam e abandonam a empresa, perpetuando a incompetência do centro de suporte.

Fórmula:

$$\text{Q.H.} = \frac{\text{quantidade de horas de treinamento no período}}{\text{quantidade de técnicos}}$$

Explicação:

Fórmula de fácil compreensão, onde o numerador é a **quantidade de horas** em que o técnico passou por capacitação no período (semestre, ano, etc.) e o denominador é a **quantidade de técnicos** existente no centro de suporte.

9. Qualidade do Atendimento

Em centros de suporte com grande quantidade de profissionais no atendimento, é comum **realizar monitoria ativa** (escuta da conversação *just-in-time* ou de maneira aleatória sobre as gravações realizadas).

Um conjunto de aspectos são considerados e recebem notas específicas como: prontidão no técnico, sequência do script, entonação das palavras (boa dicção), conhecimento do produto, segurança, cordialidade, presteza, empatia, etc.

Obviamente não é necessário medir todos os aspectos citados, mas somente aqueles que são criticados pelos usuários. É uma chance de descobrir necessidades de treinamento, assim como alavancar mais ainda a qualidade.

Armadilhas

- ❖ Não utilizar a métrica e **promover profissionais baseado em intuição** ou “achismos”, o que provoca injustiças e desmotivação.
- ❖ Não analisar a **variabilidade** e concluir que, em média, o time está equilibrado, quando alguns foram muito bem e outros péssimos.

Fórmula:

$$Q.A. = \frac{\Sigma \text{ notas dos vários itens}}{\text{quantidade de técnicos}}$$

Explicação:

Σ notas dos vários itens é a soma de certos itens que se deseja analisar no grupo.

Quantidade de técnicos analisados.

Existem variações nesta métrica, onde o denominador pode avaliar também não a quantidade de técnicos, mas a de conversações analisadas.

10. FCR – First Call Resolution

Mede a quantidade de **chamados resolvidos de forma imediata** pelo centro de suporte no primeiro contato, de forma síncrona (telefone, sessão de chat, etc.) e que dispensou contatos posteriores.

Quanto mais soluções acontecem de “bate-pronto”, **a) mais os usuários ficam satisfeitos**, pois não precisam aguardar retorno; **b) menos o negócio sofre aguardando uma solução** que virá noutro momento e **c) menos pendências (backlog) surgem** dentro do centro de suporte.

Armadilhas

- ❖ Técnico **marcar um chamado como resolvido** quando na verdade não o foi e será reaberto pelo mesmo usuário. Para fiscalização desta situação, convém analisar a métrica “Quantidade de Chamados Reabertos”.
- ❖ Para melhorar um alto valor de FCR existente, talvez o centro de suporte precise de grandes investimentos (tecnologia, treinamento, etc.) que não justificariam este objetivo desejado (surge uma **curva hiperbólica de “Acréscimos de Melhoria” vs. “Custos”**). É preciso um equilíbrio entre a busca de bons valores do FCR e de investimentos necessários.
- ❖ **Misturar alhos com bugalhos** gera uma ilusão no gestor. Exemplo, somar na mesma métrica “soluções de dúvidas de uso do Office” com algo mais complexo, tipo “investigação de uma situação intermitente do serviços de internet”.

Fórmula:

$$Q.H. = \frac{\text{quantidade de chamados resolvidos de forma imediata}}{\text{quantidade total de chamados abertos no período}}$$

Explicação:

Quantidade de Chamados Resolvidos de Forma Imediata podem ser controlados de várias formas, desde uma marcação manual do técnico até uma análise computacional se o chamado está encerrado e teve apenas uma ocorrência.

Quantidade Total de Chamados Abertos no Período contabiliza todos os que foram abertos, incluindo os resolvidos ou não de forma imediata.

Há uma variação também onde o denominador pode ser a quantidade total de chamados resolvidos (mesmo que não no primeiro contato)

Bônus 1 – TMA

“TMA” ou “Tempo Médio de Atendimento” mede o tempo que o **técnico dialoga com o usuário e mantém-se ocupado**.

Quando mais tempo o técnico ocupa-se resolvendo um chamado, menor sua disponibilidade para outros atendimentos. Significa que conforme o volume de entrada de novos chamados, haverá um gargalo e consequente fila de espera para atendimento, geralmente motivo de insatisfação entre usuários.

Valores altos podem ser consequência de falta de treinamento dos técnicos, ausência de base de conhecimento para facilitar soluções rápidas entre outros motivos (complexidade das aplicações, nível cultural do usuário, etc.).

Armadilhas

- ❖ Oferecer premiação por “Satisfação do Usuário” motiva **o técnico a ficar mais tempo ao telefone**, bajulando ou esmerando-se para que o usuário fique contente e marque uma excelente nota, prejudicando o TMA.
- ❖ Uma **equipe de gestão de problemas competente** (aquela que evita que problemas conhecidos se repitam) é, algumas vezes, a causa desta métrica ter um valor alto: só acontecem novidades e estes novos chamados tem origem desconhecida, exigindo maior tempo de diagnóstico e investigação.
- ❖ Um valor baixo pode resultar de **rápidas escalasções para outros níveis** proveniente de má fé – premiação para TMA reduzido – ou baixa competência em solucionar chamados.

Fórmula:

$$\text{TMA} = \frac{\Sigma \text{ tempo de conversação}}{\text{quantidade de conversações realizadas no período}}$$

Explicação:

Σ tempo de conversação é o valor acumulado de todos os minutos de conversação com o usuário, normalmente número originado de alguma tecnologia de auditoria ou registro.

Quantidade de Conversações Realizadas no Período é simplesmente um contador unitário de conversas.

Bônus 2 - TME

“TME” ou “Tempo Médio de Espera” é o **tempo médio que um usuário aguarda** – sem desistir ou abandonar o desejo de ser atendido – até que um técnico “levante o gancho” ou atenda a sessão de chat.

Um baixo tempo de espera significa um centro de suporte de eficiente, bem dimensionado e organizado para as demandas existentes. E claro, alta satisfação do usuário, ao menos com a rapidez com que é atendido.

Armadilhas

- ❖ **Aumentar a equipe** para que sempre exista disponibilidade de atendimento **inflaciona os custos** do centro de suporte e denota ociosidade no time. Porém, vale a pena quando ocorre lucro na operação (o custo de ociosidade é inferior aos ganhos com atendimento rápido).
- ❖ Baixo índice de TME (o que seria algo bom) muitas vezes está associado a um **alto índice de escalção de chamados**, onde o Nível 1 praticamente não resolve nada e passa adiante o chamado.
- ❖ **Não disponibilizar canais alternativos** de atendimento, como redes sociais, aplicativo WEB ou mobile, FAQs e outros canais assíncronos fazem com que tudo seja canalizado para o mesmo mecanismo de atendimento, proporcionando, por vezes, indisponibilidade imediata do time.

Fórmula:

$$\text{TME} = \frac{\Sigma \text{ tempo ligações aguardaram para serem atendidas}}{\text{quantidade de ligações recebidas no período}}$$

Explicação:

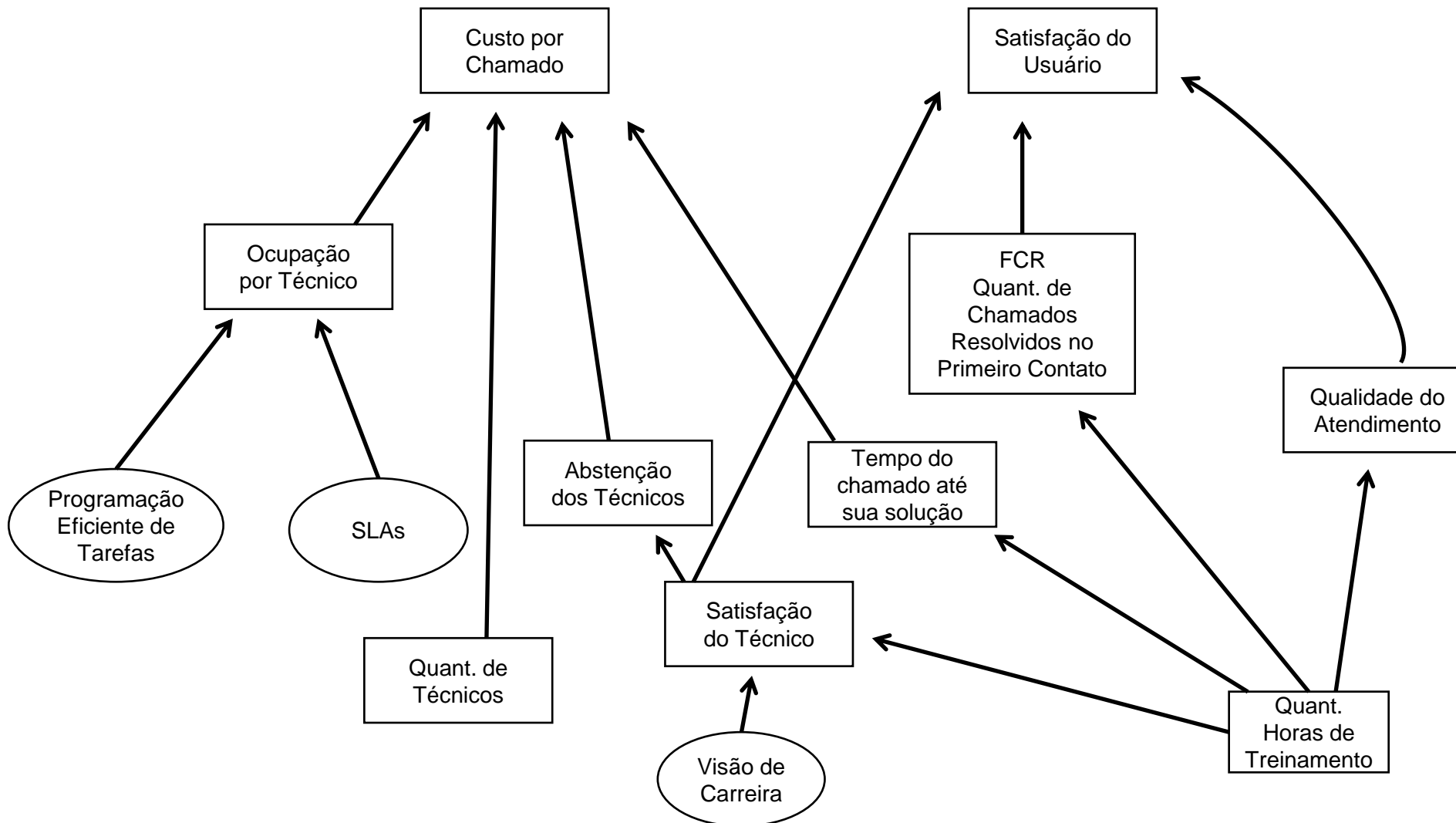
Σ Tempo Ligações Aguardaram para serem Atendidas é a soma total em espera (geralmente oriundo da central telefônica ou mecanismos de chat).

Quantidade de Ligações Recebidas no Período é um simples contador de todas as ligações que aguardaram.

Observação:

Somente são contabilizadas nesta métrica as ligações que aguardaram e foram atendidas. Aquelas que abandonam ou desistem são domínio de outras métricas (Taxa de Abandono e Taxa de Desistência).

Relação entre métricas - gráfico



Relação entre métricas - explicação

A figura anterior mostra que para atingir bons índices nas duas métricas (“**Custo por Chamado**” e “**Satisfação do Usuário**”) do topo da figura – por muitos, consideradas como as mais importantes –, é preciso alavancar um aumento de eficiência nas outras que impactam diretamente estas duas.

Sem uma visão de carreira e capacitação adequada (tanto naquilo que presta suporte, quanto na maneira de realizá-lo), as métricas de satisfação do técnico, do tempo do chamado até sua solução e da qualidade do atendimento serão influenciadas de maneira negativa.

Ocorrerá um efeito dominó que influenciará negativamente as outras e assim por diante.

Importante

Porém, um fator a destacar:

Nem sempre a empresa deseja que o centro de suporte:

- a) **Mantenha clientes satisfeitos com o atendimento** e/ou
- b) **Que seu custo de chamado seja baixo.**

Tudo depende de aspectos estratégicos com os quais o centro de suporte precisa estar alinhado.

Exemplos:

- Implantar “x” novas lojas em seis meses exigirá atenção total do time de suporte *em detrimento* de outras lojas já em funcionamento
- As lojas da 25 de março não se esmeram no atendimento, mas compensam valor ao cliente oferecendo preço baixo que a concorrência

Mais informações



[COMPRE O LIVRO](#) Obtenha detalhes ou compre seu exemplar de Métricas para Help Desk e Service Desk com mais de 250 páginas e análise de 60 métricas para Help Desk e Service Desk.

[Curso Online de Métricas](#) - visite a plataforma de ensino a distância onde você assiste aulas (a primeira é gratuita) e se especializa no tema de gestão.

<https://www.4hd.com.br>

Material institucional do autor, assim como calendário de cursos e outros recursos para download.

<https://www.4hd.com.br/blog/>

Acompanhe as notícias da área, artigos publicados pelo autor e comentários dos leitores.

SOBRE O AUTOR | Roberto Cohen é escritor e instrutor reconhecido em todos países de idioma português. Autor de quatro livros sobre a temática de Help Desk, Service Desk e Centros de Suporte Técnico. Possui especializações em Psicologia nas Organizações, Dinâmica dos Grupos e MBA em Centro de Serviços Compartilhados. Prêmio Nacional Telesserviços ABT 2008.

