

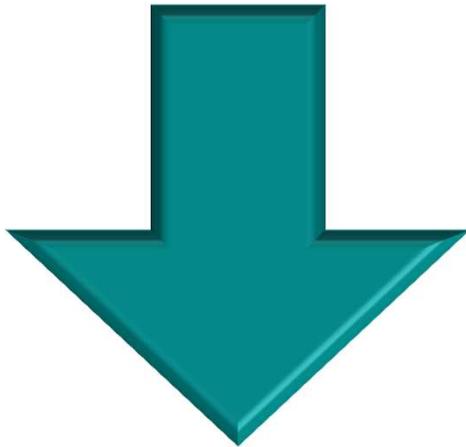
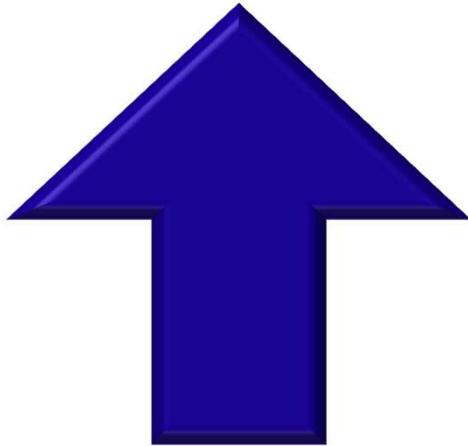
Atendimento, Front Office, Back Office...

...o que observar
e melhorar para o futuro

Lanto

Performance-Driven Consulting

As pressões do novo momento de relacionamento com o cliente...



Gestão da Experiência do Cliente

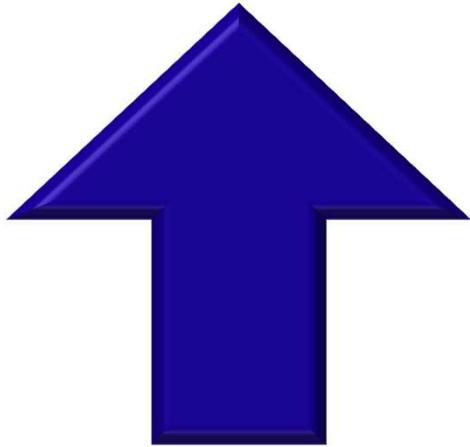
- ✓ Níveis de serviço focando **qualidade do atendimento**
- ✓ Relacionamento por **processos de negócios**
- ✓ Integração do **front office** com o **back office**
- ✓ Uso de **redes sociais**

Eficiência Operacional (O básico com qualidade)

- ✓ Múltiplos **produtos**, ofertas e serviços
- ✓ **DL 6523** / Ag. Reguladoras
- ✓ Consolidação de sites, **redução de custos**
- ✓ Chamadas **repetidas**

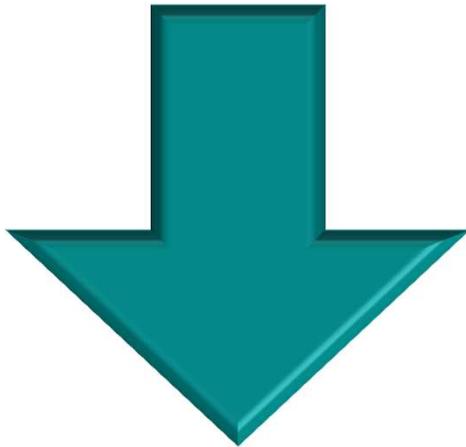


As pressões do novo momento de relacionamento com o cliente...



Gestão da Experiência do Cliente

Qualidade
X
Inovação



Eficiência Operacional (O básico com qualidade)

Qualidade
X
Custo Competitivo



... têm causas reais que podem explicar essas percepções

Desalinhamento com a estratégia do negócio

O esforço diário de operação tira foco das ações de melhoria do negócio

Processos corretamente implementados, sem os resultados esperados

Foco insuficiente em gestão de pessoas e gestão do workflow

**Problemas com o órgãos reguladores e de defesa do consumidor
(ex.: DL 6523/08; Procon)**

**Abordagens “genéricas”, sem considerar especificidades da indústria e do
negócio**



Elaborar propostas de valor e executar estratégias ...

... em **múltiplas dimensões**, com o objetivo de combinar a diferenciação frente à concorrência, com **custos controlados** e condições para **crescimento sustentável**, através de uma arquitetura de **processos integrados** e **gestão estruturada**...



... já que pressão por eficiência não se resolve com ações pontuais

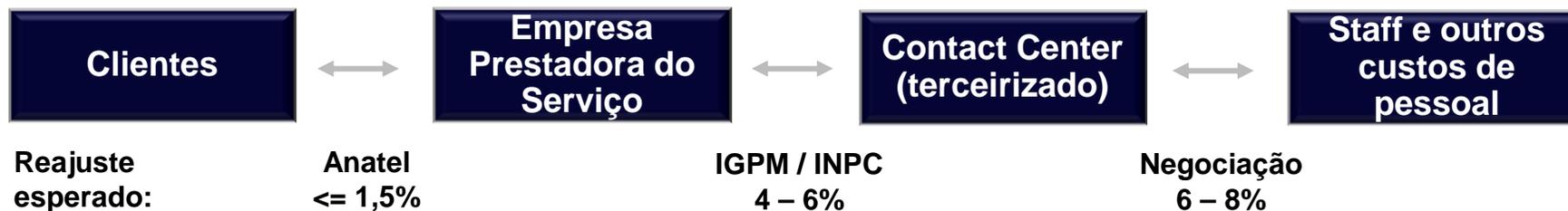
- ✓ A pressão por eficiência no relacionamento obedece a um **ciclo** e dificilmente será resolvida somente com **ações pontuais**.
- ✓ É necessário construir um **programa contínuo** de otimização capaz de gerir as dimensões de **custos e receitas** mais importantes para a operação. (varejo, telefonia, TV, produtos bancários, cartões de crédito etc.)

A **dinâmica de atualizações** de processos e procedimentos pode ser uma armadilha para a prestação do serviço e até **inviabilizar** economicamente a operação, uma vez que a expectativa do cliente é resolver sua solicitação no atendimento

EFICIÊNCIA

EXEMPLO: custos de pessoas e reajustes contratuais em serviços de telefonia

ILUSTRATIVO



Lanto

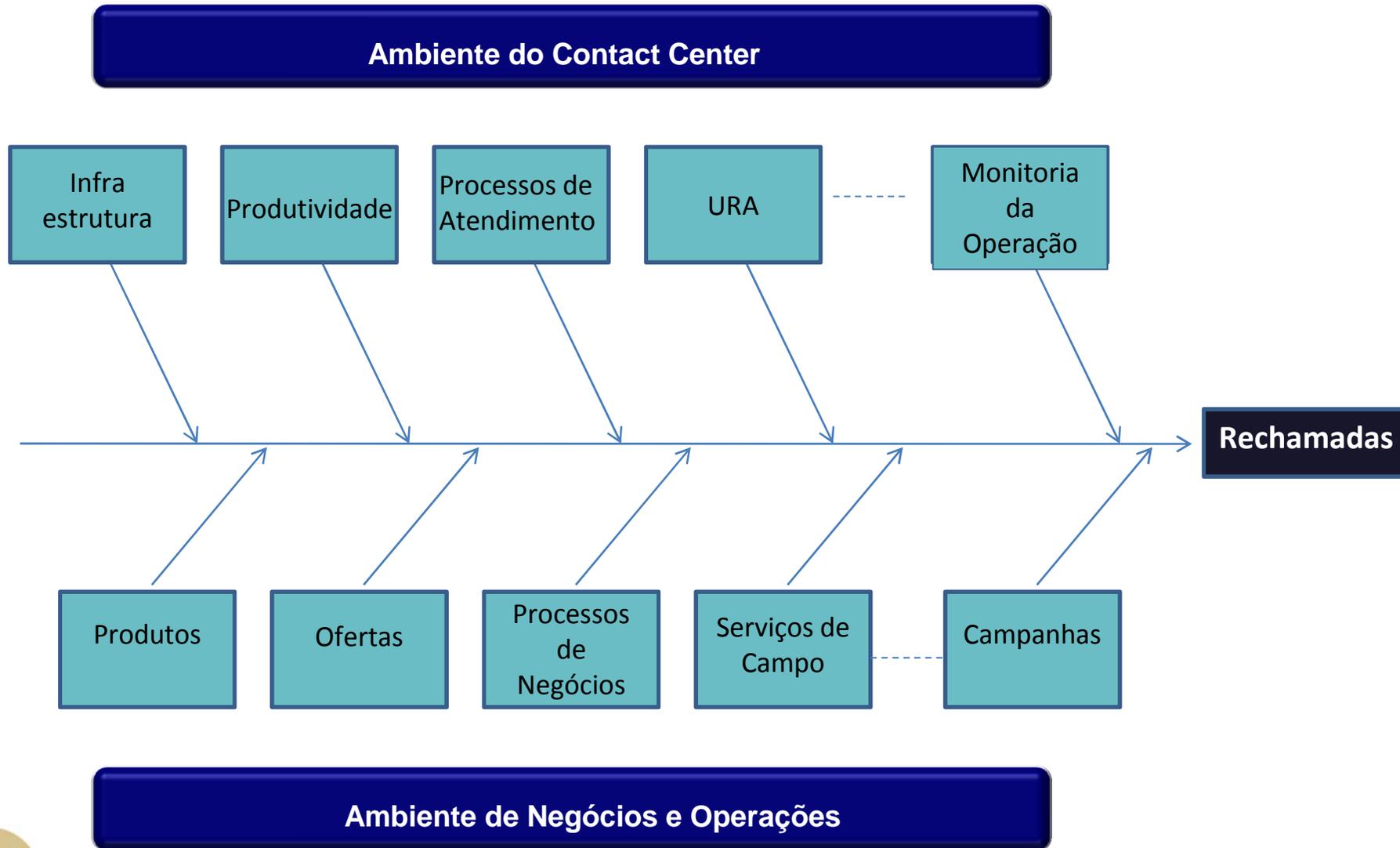
Performance-Driven Consulting

O atendimento remoto ao cliente começa no primeiro nível...

... mas não necessariamente é concluído, dependendo do tipo de serviço solicitado



Um problema comum a todos: Gestão de Rechamadas



Para as organizações tradicionais...

...o cliente tem a clara percepção de como funciona o atendimento...

Telecom

Banco

Cartão de Crédito

1º Nível

- É o único atendimento percebido de fato pelo Cliente
- Realiza todas as interações com o Cliente (incluindo respostas do Back Office)
- Deve ter todas as informações necessárias a respeito do problema
- Deve ter o histórico do Cliente com a Empresa
- Tem o comando de todas as áreas operacionais da Empresa

Back Office

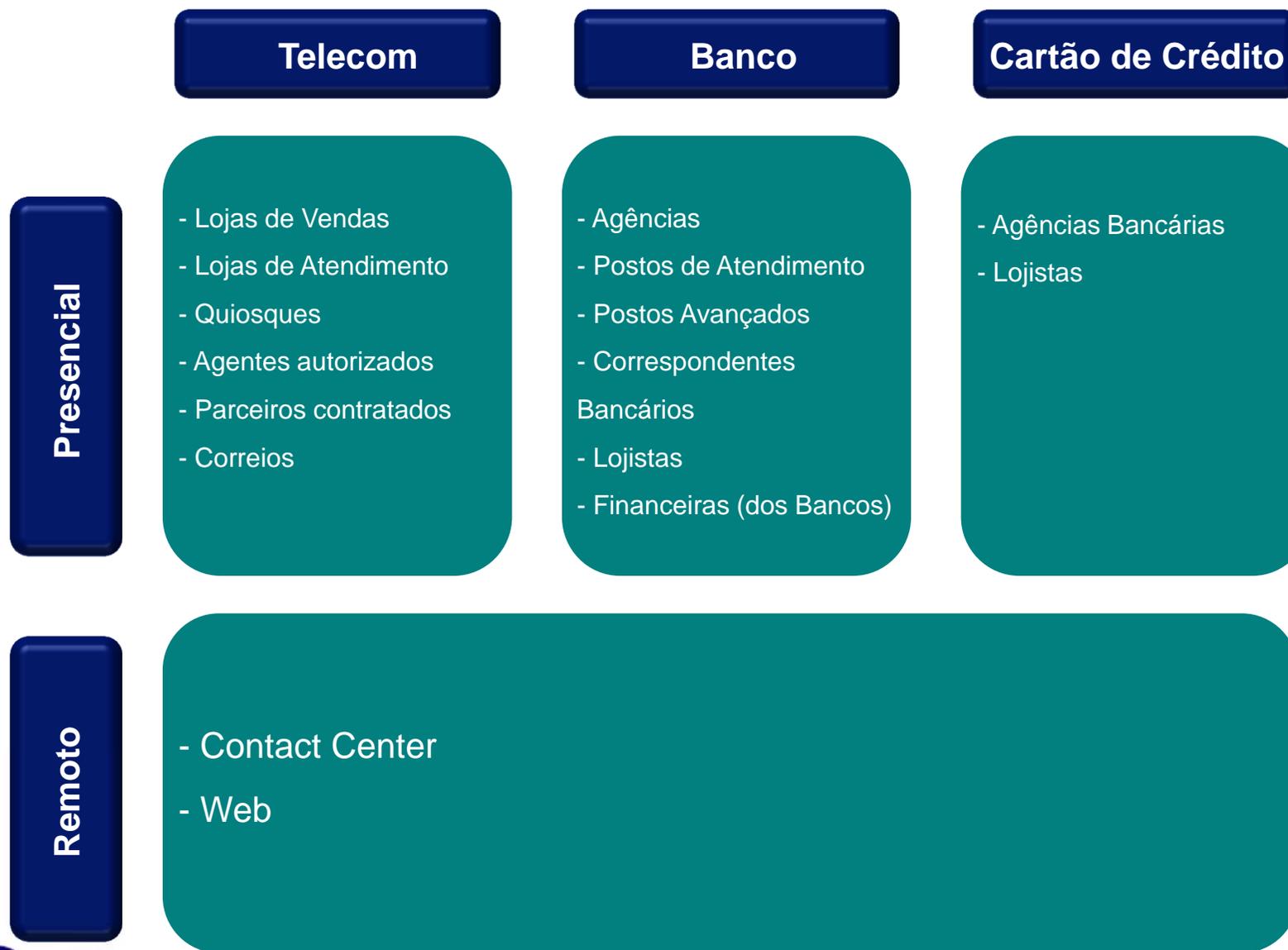
- Não interage com o Cliente
 - Não é percebido pelo Cliente
- (mesmo chegando a 30% do total de posições do Contact Center)



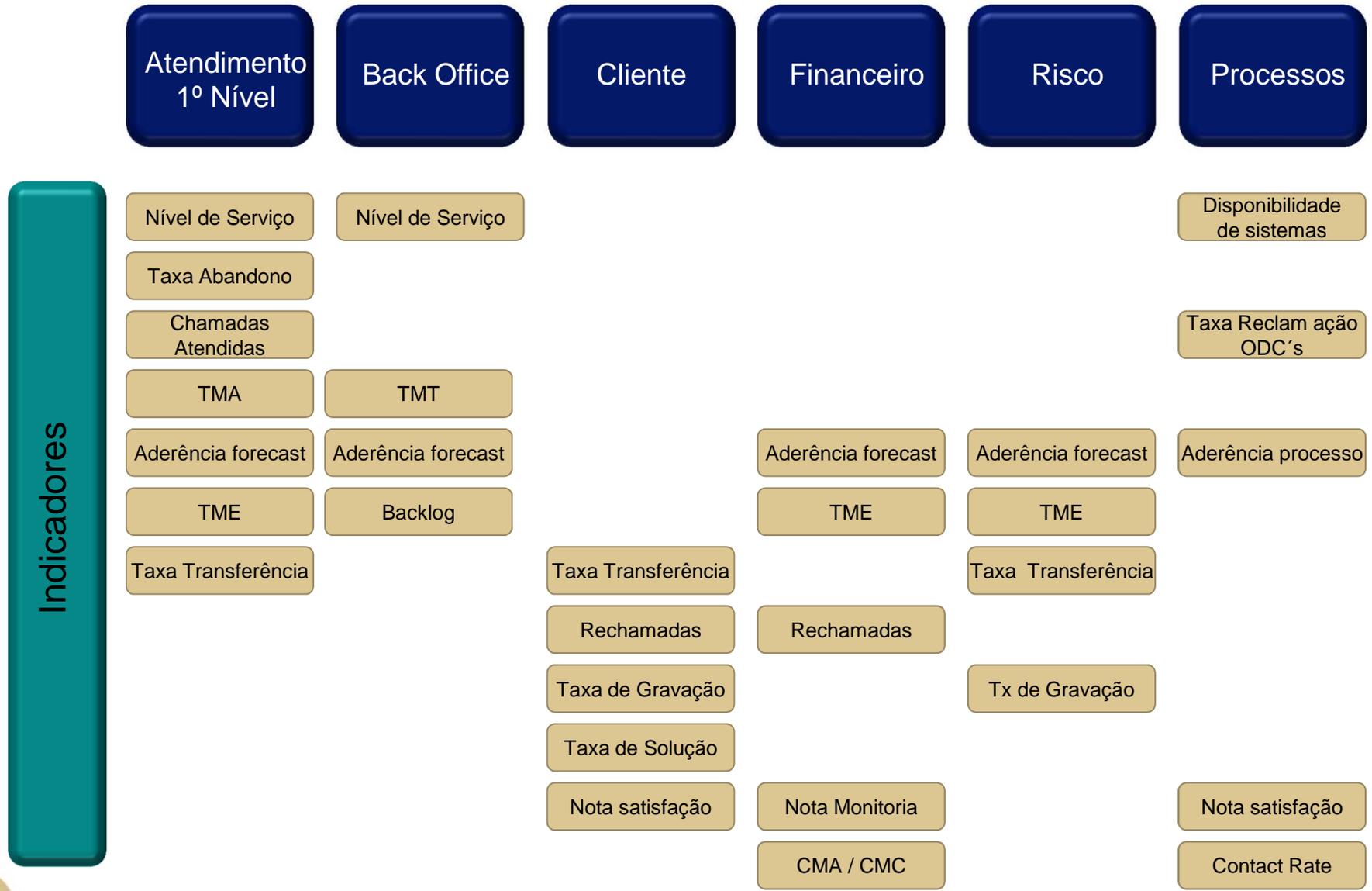
Lanto

Performance-Driven Consulting

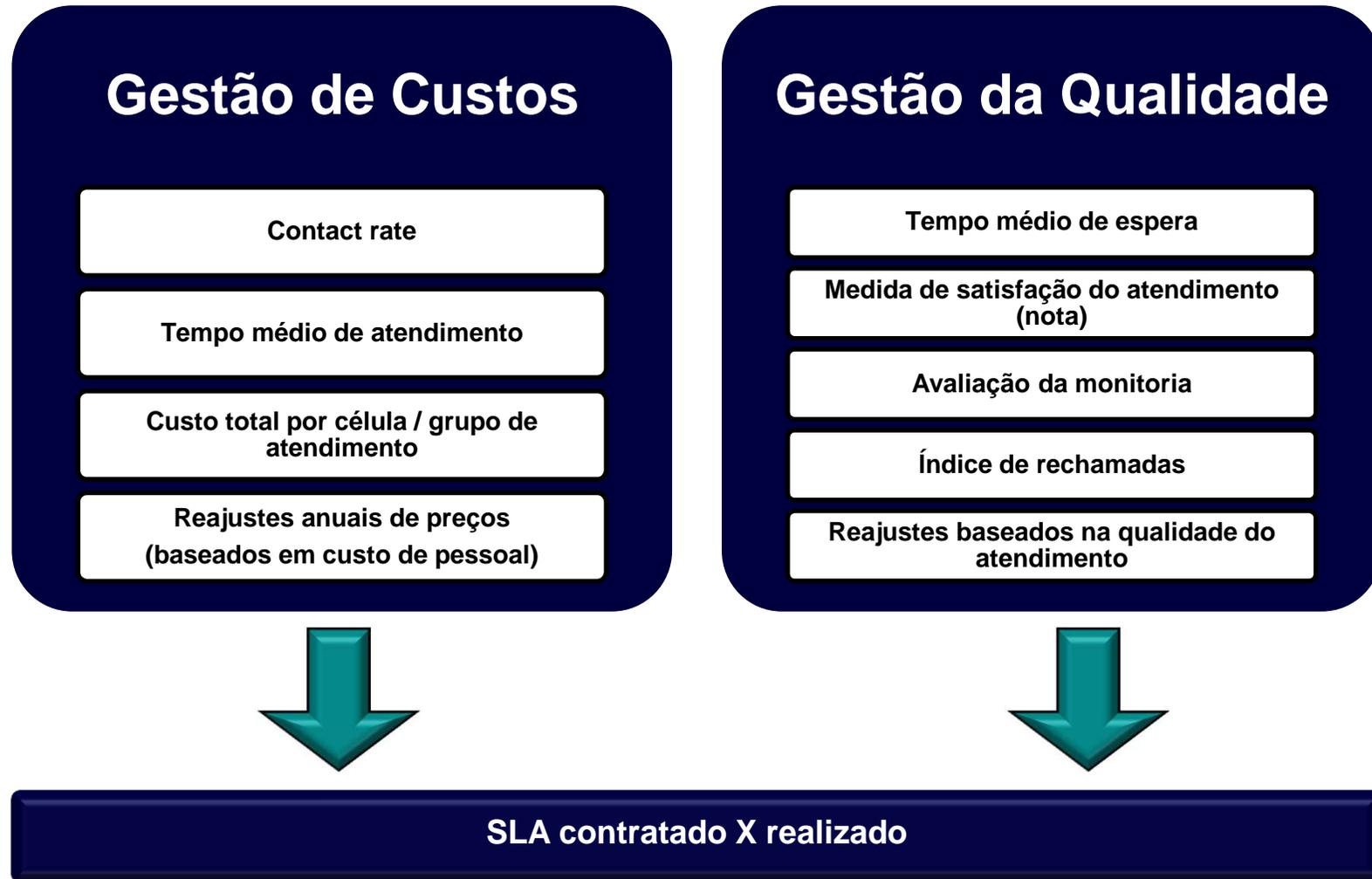
...que pode ser realizado presencial ou remotamente...



...avaliados com indicadores em diversas dimensões do negócio

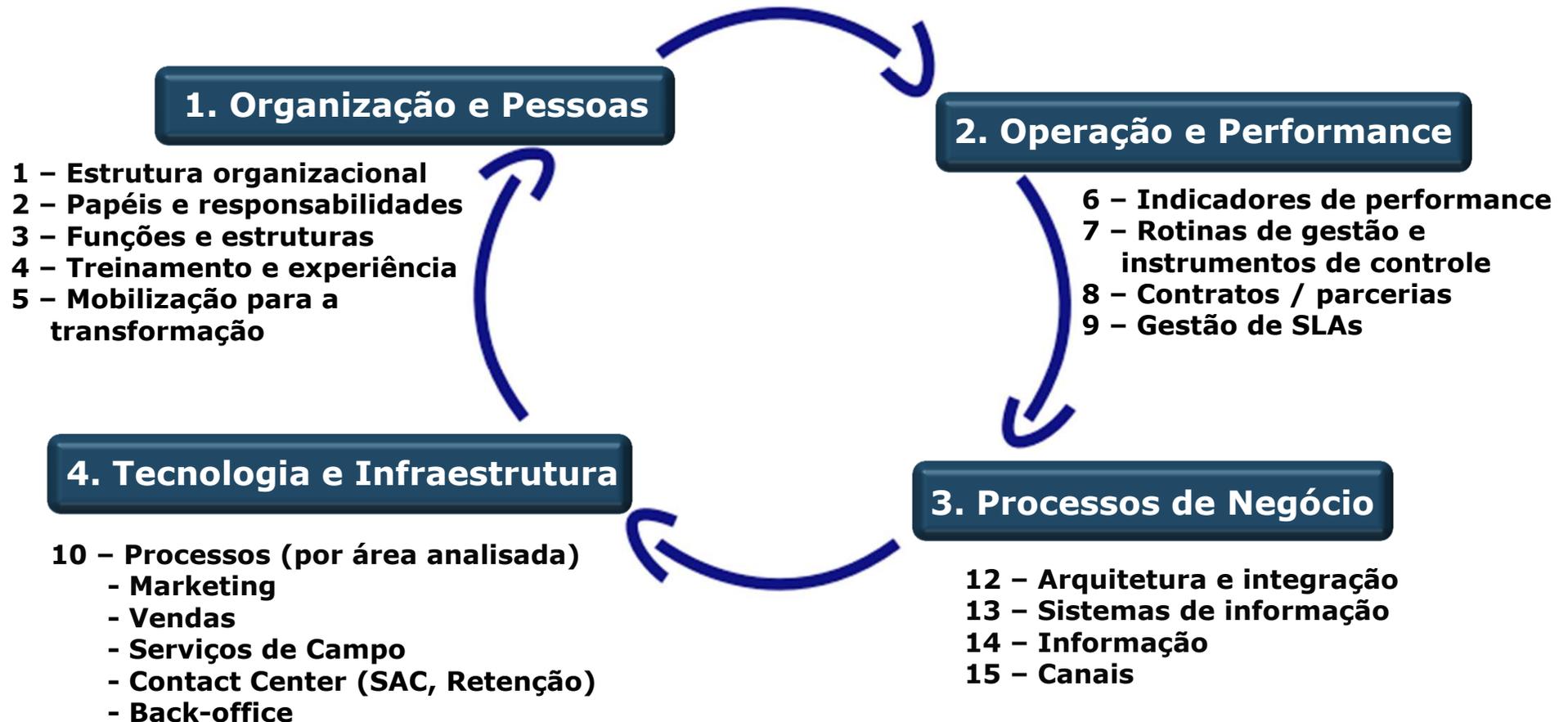


...e geridos com SLA's focados em custo e qualidade.



Considerar as várias dimensões da transformação...

...faz a diferença para o sucesso das iniciativas



Integração Front Office + Back Office



... Usando o bom senso para atingir retornos de curto prazo e também duradouros



Pequenas mudanças nos processos
Treinamento específico, pontual
Melhoria de clima organizacional
Melhorias pontuais em tecnologias e sistemas

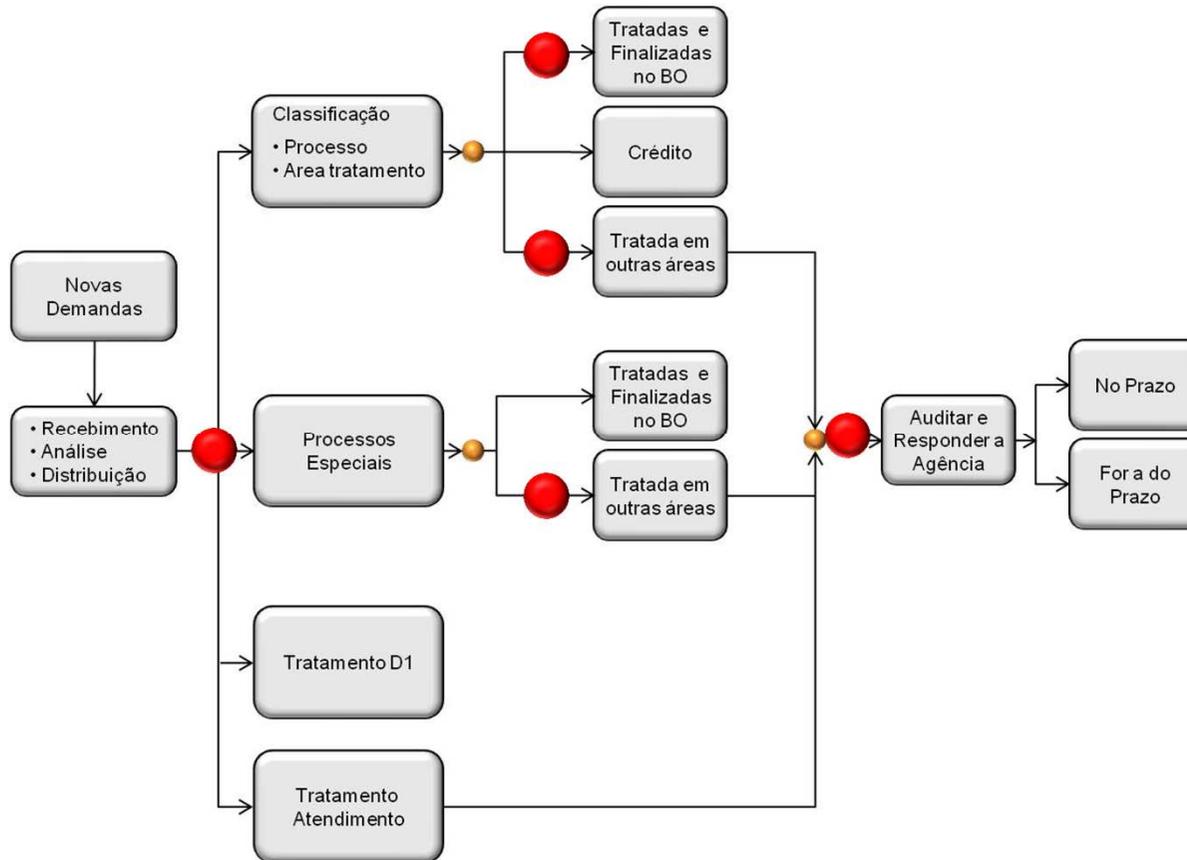


Organização e pessoas
Operação e Performance
Processo de Negócio
Tecnologia e Infraestrutura



Case: Tratamento e resposta de reclamações à Ag Reguladora

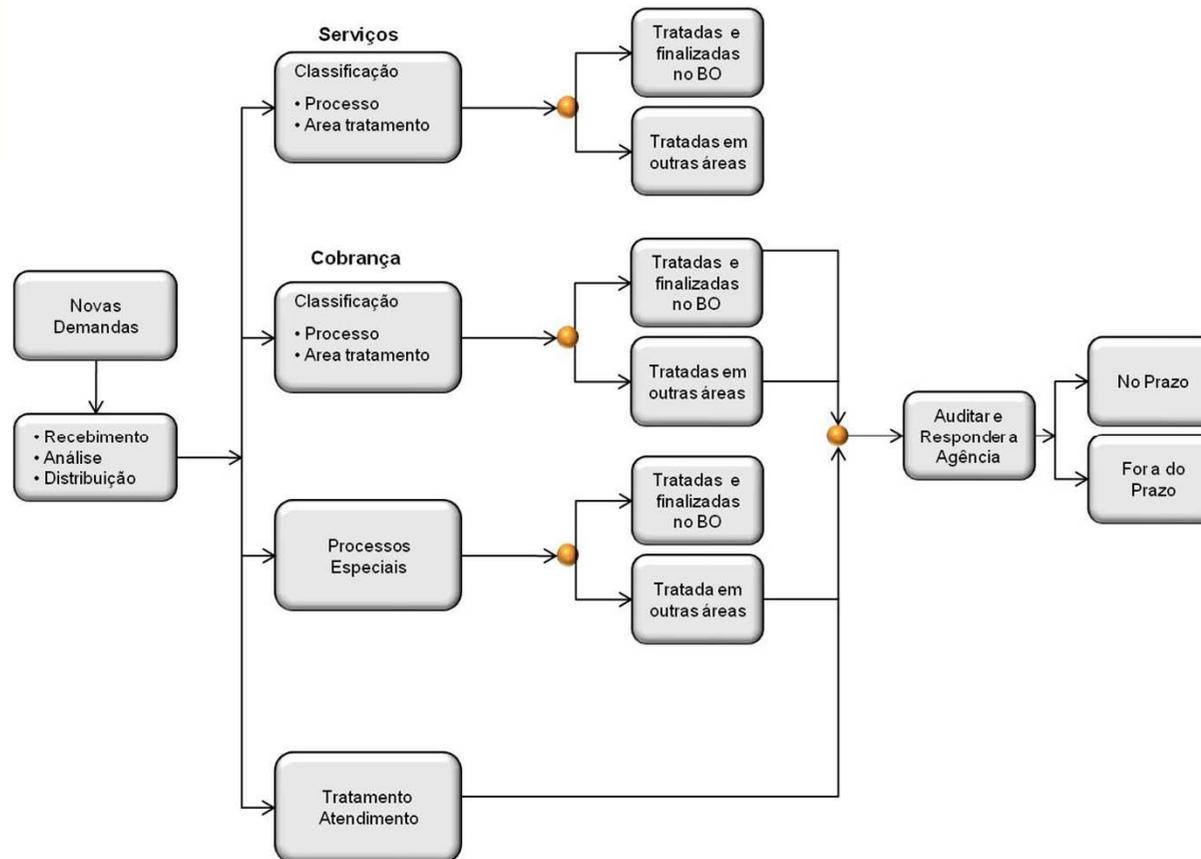
Processo original



Gargalos do Processo

- Falta acompanhamento da tramitação em outras áreas
- Distribuição por célula com falha elevada
- Dificuldade de segregar reclamações por produto dificultando especialização
- Concorrência entre etapas com criticidades diferentes
- Não há possibilidade de gestão de prazos por etapa da tramitação
- Não há gestão de performance por agente

Novo processo implementado



OPORTUNIDADES

- Workflow customizável ao novo fluxo operacional
- Gestão da tramitação em outras áreas
- Parametrização de critérios para distribuição das reclamações
- Segregação das reclamações por produtos ou serviços
- Eliminada a concorrência entre atividades críticas
- Gestão de prazos e status em todas as etapas do processo
- Gestão de performance on line por agente

Resultados observados



RESULTADOS

- Aumento da produtividade em até 30%
- Gestão de todas as etapas do processo
- Customização e parametrização do workflow ao processo
- Especialização de células
- Gestão da produtividade por operador
- Redução de Custo Operacional em 15%
- Melhor imagem perante a Agência e cliente final



Comentários e gap's

Comentários

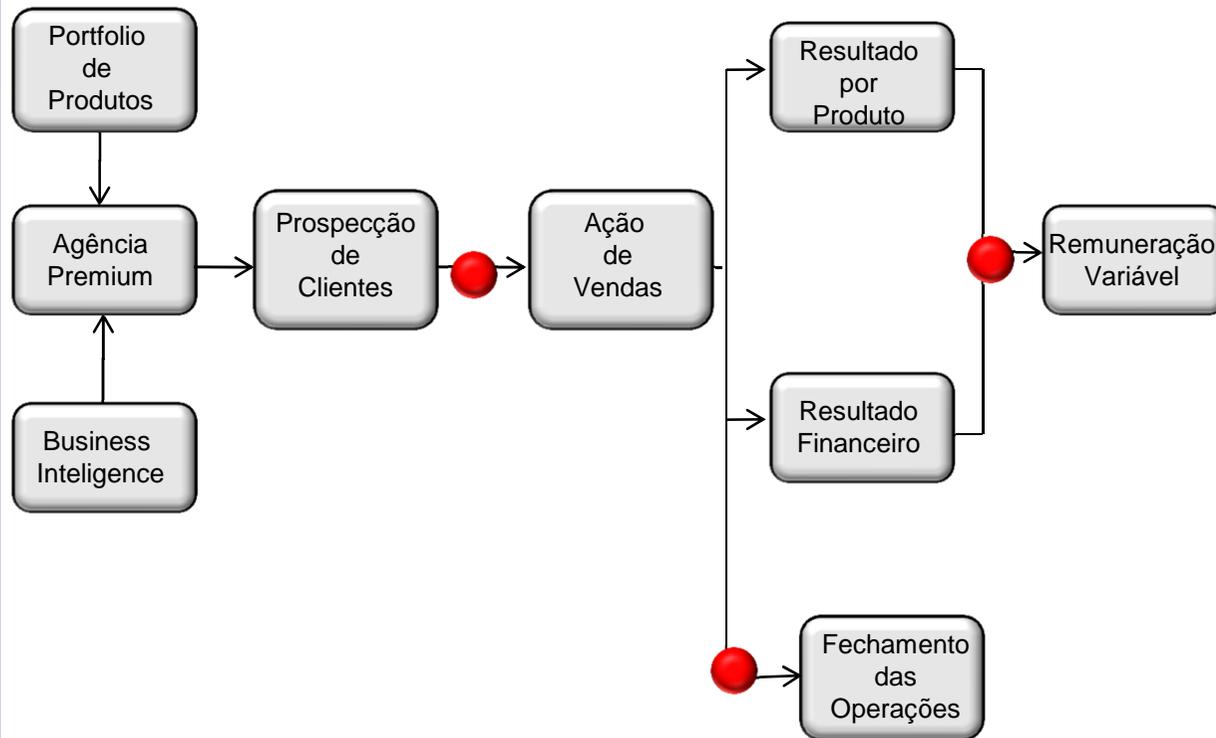
- Rápida implementação de procedimentos, focando quick wins e resultado
- Metas atingidas em 4 meses com comprometimento e esforço do grupo
- Prazo para obtenção de resultados inferior aos prazos de desenvolvimento de TI
- Relatórios gerenciais gerados manualmente
- Pouco ganho de escala (redução de 8% do numero de agentes)
- Operação não consegue estruturar

Gap's

- Ferramenta estruturada para controle do workflow
- O tratamento de exceções pode reduzir ainda mais os tempos de tratamento de reclamações (nesta fase reduzido em 20%)
- Relatórios on line para tratamento do problema antes da perda de prazo
- Relatórios gerenciais automáticos e periódicos
- Ganho de escala para maior redução de custo

Case: Vendas em agências com atendimento personalizado

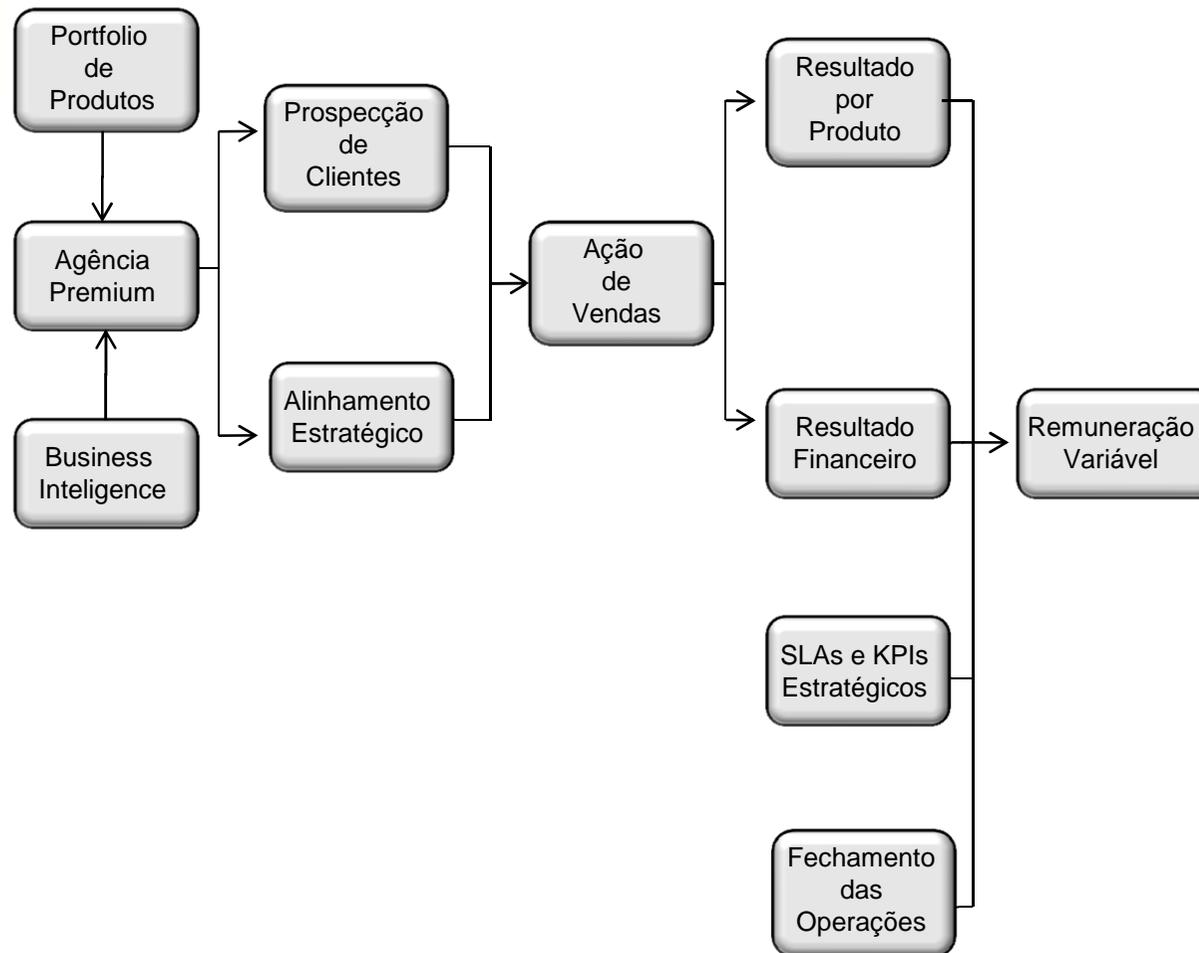
Processo original



Ptos críticos do Processo

- Baixa qualificação da oportunidade
- Não alinhamento com a estratégia da organização
- Foco somente nas metas e no resultado financeiro da venda
- Sobrecarga das operações de Back Office
- Pouca gestão sobre a continuidade do cliente no produto ou até mesmo no Banco
- Custo elevado de captação do cliente

Novo processo implementado

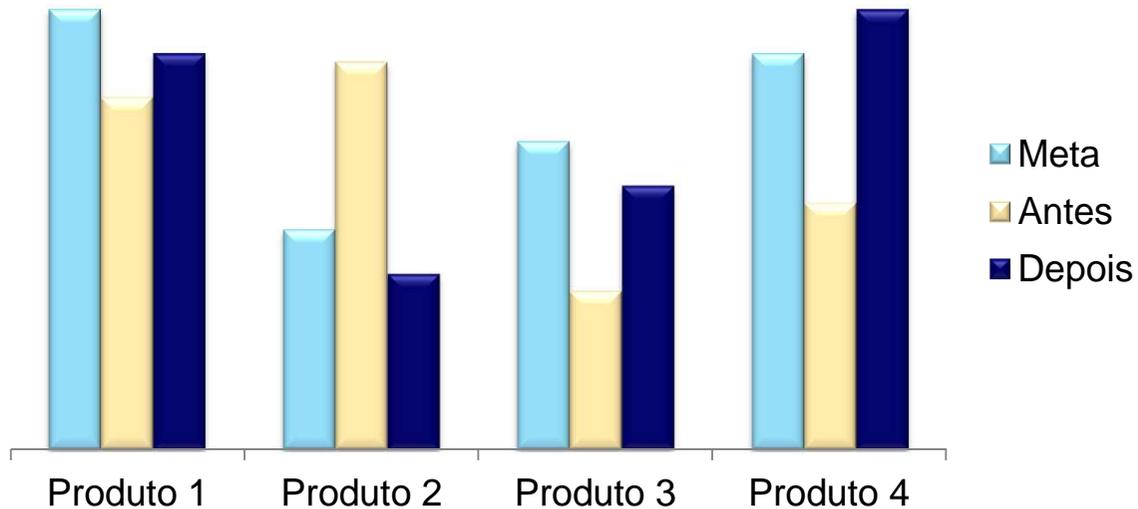


● Oportunidades

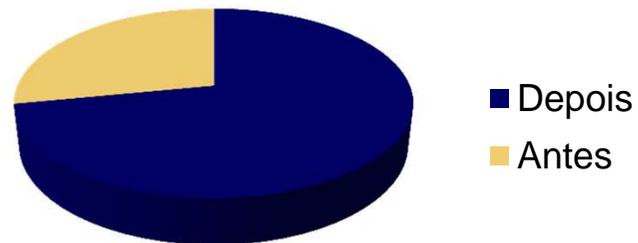
- Qualificação da oportunidade antes da ação de vendas para alinhamento estratégico
- Elaboração de SLAs e KPIs permeando a estrutura comercial
- Fechamento das operações alinhado com o volume de vendas
- Gestão do ciclo de vida do produto por cliente
- Remuneração variável associada às metas de vendas e à estratégia da empresa
- Melhor processo de captação do cliente

Resultados observados

Resultado por Produto



Ciclo de Vida



RESULTADOS

- Resultados mais consistentes com os objetivos estratégicos
- Maior assertividade na oferta de produtos por tipo de clientes
- Gestão do cliente a partir do ciclo de vida dos produtos
- Alinhamento e dimensionamento adequado do BO (redução de 10%)
- Melhores resultados por agência (10%)
- Menor custo operacional



Comentários e gap's

Comentários

- Resistência para a associação de 2 tipos de indicadores à remuneração variável (indicadores de resultados + indicadores estratégicos)
- Resultados de médio prazo foram o melhor “indicador” de estar no caminho certo
- Mesmo com várias ferramentas de gestão disponíveis no ambiente, o primeiro passo foi dado com um grande volume de procedimentos manuais
- Menor nível de esforço para realização das operações (BO)
- Redução do custo operacional (7%)

Gap's

- Mecanismos de gestão e de controle de resultados ainda dependem de uma integração de ferramentas (Vendas + BO)
- Relatórios mais detalhados para acompanhamento de resultados
- Relatório de custos mais preciso e com identificação de novas oportunidades (ganho de escala?)



Obrigado!

Helvio Santos

+55 11 5095 3465

helvio.santos@lanto.com.br

Lanto na web:



LantoConsulting



Lanto Consulting:

<http://lantoconsulting.plaxogroups.com>



Performance-Driven Consulting

www.lanto.com.br

contato@lanto.com.br



Lanto Consulting:

<http://www.facebook.com/group.phpgid=113905978627755>



Lanto Consulting:

www.linkedin.com/companies/844343