



Elevando o atendimento ao cliente

Do centro de custo ao *hub* de experiência.

Aproveitando o potencial do atendimento ao cliente para ajudar a impulsionar o crescimento dos negócios.

Por meio de nossa “Pesquisa Global de Centrais de Atendimento” e de nossas interações contínuas com os clientes, identificamos cinco tendências que líderes de centrais de atendimento estão adotando para aprimorar as operações e gerar mais resultados para clientes e seus negócios:

06 TENDÊNCIA 1 **ATENDIMENTO ÁGIL**

À medida que o ritmo da mudança acelera, líderes de atendimento devem encontrar novas maneiras de infundir escalabilidade e adaptabilidade em tudo o que fazem. É por isso que eles estão se apoiando em tecnologias de nuvem e modelos de força de trabalho flexíveis mais do que nunca.

08 TENDÊNCIA 2 **IA EM TODO LUGAR**

Marcas inteligentes estão se concentrando em novos modelos de tecnologia com talento que aproveitam dados, inteligência artificial e outras tecnologias para fornecer experiências mais inteligentes, automatizadas e mais humanas.

10 TENDÊNCIA 3 **LOCAIS DE TRABALHO DISTRIBUÍDOS**

A pandemia da Covid-19 acelerou drasticamente a tendência ao trabalho remoto – com muitas empresas forçadas a se movimentarem mais rápido do que estavam preparadas. Apesar dos desafios, os líderes de centrais de atendimento estão percebendo que os benefícios do trabalho remoto valem o esforço.

12 TENDÊNCIA 4 **DE TODOS OS CANAIS PARA O CANAL CERTO**

A diversificação dos canais de atendimento muitas vezes vem à custa da eficiência e eficácia. É por isso que algumas marcas estão se concentrando no que chamamos de “canalização certa” – orientando os clientes para o canal mais eficiente para cada necessidade, conectando a jornada geral de atendimento em pontos de contato.

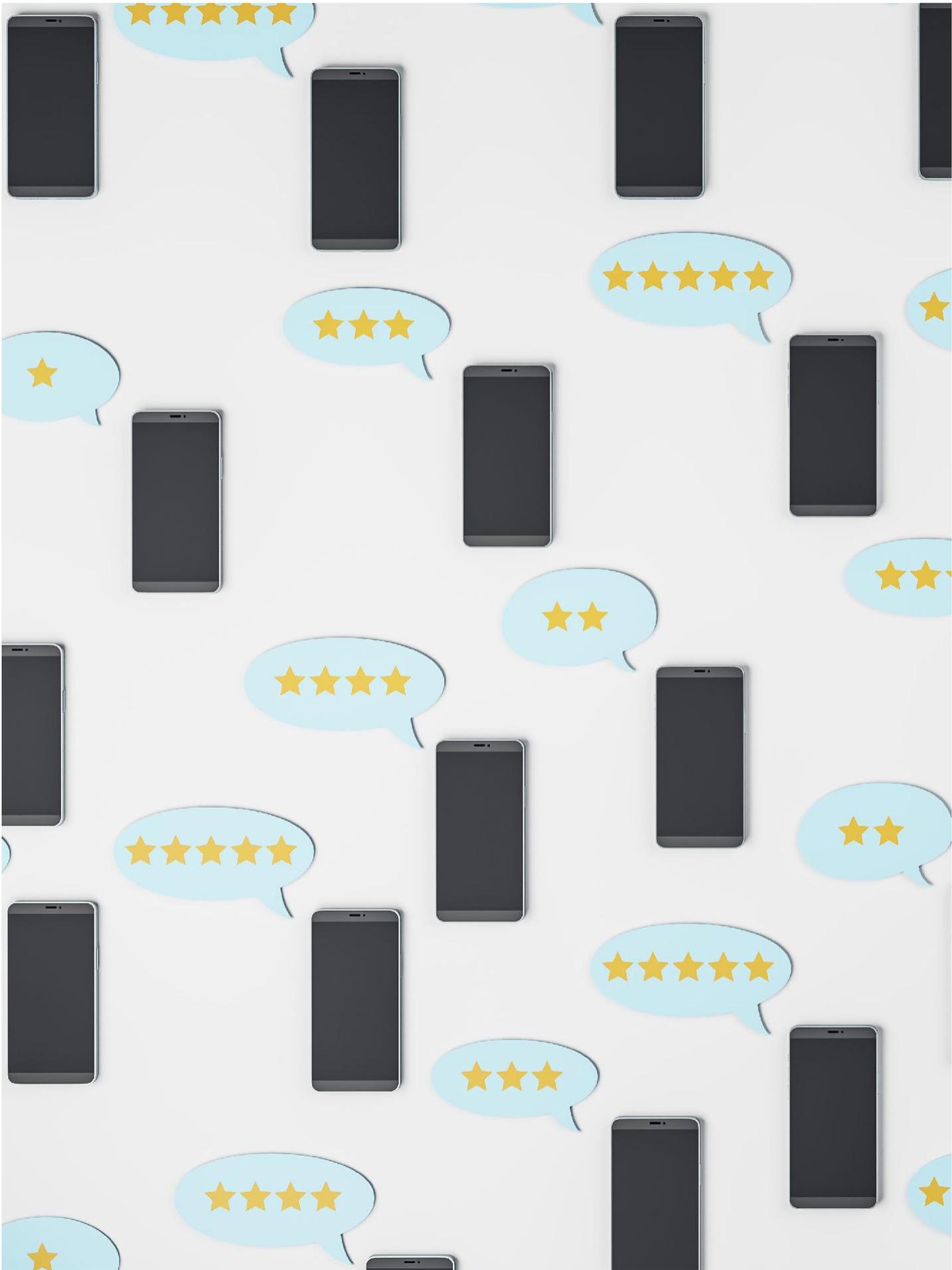
14 TENDÊNCIA 5 **FOCO NO VALOR**

As centrais de atendimento têm sido tradicionalmente vistas como um custo para fazer negócios. Mas, cada vez mais, as empresas estão mudando para um paradigma no qual experiências valiosas de atendimento ao cliente são primordiais – e o valor comercial é o resultado.

17 CONCLUSÃO **LEVANDO CADA CLIENTE PARA A LINHA DE FRENTE**

Não existe “volta à normalidade”. Os líderes de centrais de atendimento devem avaliar onde estão na trajetória de transformação digital e abraçar novas oportunidades para transformar atendimentos em experiências – e traduzir experiências em maior fidelidade do cliente e crescimento acelerado dos negócios.





INTRODUÇÃO

“Para disrupturas, escolha 2020.”

Sua ligação é extremamente importante para nós...

Ao longo da história e em todas as culturas, o atendimento tem sido tradicionalmente considerado um *valor* — aquele que é comprovado por meio de atos altruístas. Líderes religiosos, políticos e poetas exaltaram as virtudes do *atendimento* — e nos lembraram do bem que pode fazer não apenas para os outros, mas para nós mesmos. Entre as empresas da Fortune 500, o atendimento ao cliente é agora o quarto valor principal mais popular.¹

No entanto, por décadas, a definição contábil de atendimento — como um *custo* de fazer negócios — dominaram a maneira como as empresas definem suas estratégias e orçamentos de contato com o cliente ou centro de atendimento. Empregos de atendimento de baixa remuneração foram enviados para o exterior para países onde os salários eram ainda mais baixos. Os sistemas de resposta de voz interativa (IVR) foram implementados de maneiras que às vezes impossibilitavam (e quase sempre dificultavam) o acesso a um agente humano. A duração das chamadas de atendimento era medida; já a qualidade dos resultados para os clientes, muitas vezes, não era.

Essa maneira de pensar começou a mudar à medida que as empresas passaram a se concentrar mais na experiência. Hoje, praticamente todas as marcas concordam que a experiência do cliente é a força vital da diferenciação e do crescimento da marca. Nossa pesquisa mostra que as experiências com maior probabilidade de construir ou quebrar a confiança e a fidelidade do cliente são as interações no atendimento ao cliente — especialmente aquelas com representantes humanos da marca.² E descobrimos que a qualidade das interações de atendimento são os indicadores mais eficazes do valor da vida útil do cliente.³

No final de 2018 e início de 2019, pesquisamos os líderes de atendimento ao cliente para entender suas prioridades e desafios. A maioria dos entrevistados já estava voltando seu foco estratégico para a experiência do cliente em vez da redução de custos.

Então, é claro, a pandemia de Covid-19 ocorreu, trazendo consigo pressões sem precedentes sobre as empresas — incluindo falhas na cadeia de suprimentos e lockdowns comunitários, novas formas de compra e novas formas de trabalhar.

Essas mudanças tiveram um impacto repentino e profundamente disruptivo nos centros de atendimento ao cliente.

- Operacionalmente, as centrais de atendimento tiveram que se adaptar aos pedidos de permanência em casa em rápida evolução e outras restrições — sem mencionar os surtos de infecção — que afetaram os locais de trabalho e as forças de trabalho em todo o mundo.
- Os clientes de repente precisavam de novas soluções para novos problemas. O crescimento sem precedentes do comércio eletrônico e das vendas diretas ao consumidor, a mudança repentina para novos canais de entrega, como coleta na calçada e serviços de entrega local de terceiros, o pivô para novos projetos de produtos e protocolos de segurança — todas essas mudanças significaram que os clientes ligavam, enviavam e-mails, enviavam mensagens e escreviam com novas solicitações e problemas que as empresas muitas vezes nem haviam contemplado um ano antes.
- Ao mesmo tempo, as centrais de atendimento tornaram-se vitais para a experiência do cliente de uma forma nunca vista antes. E em muitos casos eles se tornaram *a mais importante* maneira de crescer.

Por favor, ouça com atenção pois as opções do menu mudaram...

No final de 2020, a Deloitte Digital mais uma vez pesquisou líderes de atendimento ao cliente em uma ampla variedade de setores e geografias (para metodologia de pesquisa, consulte a página 20). Não surpreendentemente, muitos desses líderes estavam — e estão — ainda lidando com as consequências de mercados e cadeias de suprimentos interrompidos, comunidades em isolamento social e locais de trabalho fechados, funcionários abalados e prioridades de clientes revistas.

Apesar desses desafios, os líderes de atendimento nos disseram que continuam focados nas mesmas prioridades estratégicas de antes da pandemia. A experiência do cliente continua sendo o foco estratégico mais importante para os líderes de centrais de atendimento e será uma prioridade ainda maior daqui para frente. As pressões de custo e eficiência permanecem consideráveis.*

Mas, taticamente, as marcas líderes estão fazendo movimentos ousados hoje para ajudar a resolver as necessidades de atendimento ao cliente de amanhã. Eles estão acelerando a transformação digital, adotando novos modelos e locais de trabalho, reimaginando seu mix de canais de atendimento e encontrando maneiras de transformar centros de atendimento em geradores de receita. Eles também estão evoluindo a combinação e o equilíbrio de métricas para ajudar a garantir um ciclo fechado de feedback entre estratégias, táticas e desempenho.

À medida que os desafios agudos da pandemia retrocedem, o momento é propício e a motivação é clara para os líderes de atendimento ao cliente prestarem atenção às lições de 2020 e impulsionar melhorias e diferenciação daqui para frente. Neste artigo, discutimos cinco tendências que estão ajudando os líderes de atendimento a atender ao chamado por melhores experiências do cliente e operações de atendimento mais eficientes, eficazes e valiosas.

** A menos que citado de outra forma, os insights, as conclusões e as estatísticas deste documento são provenientes de nossa própria pesquisa e da experiência de nossos clientes.*

TENDÊNCIA 1: ATENDIMENTO ÁGIL

Abraçando mudanças sem precedentes com a nuvem.

Se houvesse uma única palavra para resumir o imperativo empresarial de 2020, seria agilidade. A pandemia forçou muitas empresas a ajustar rapidamente as formas como comercializavam, vendiam, compravam, fabricavam, enviavam e serviam seus produtos – ao mesmo tempo em que reimaginavam protocolos e prioridades em recursos humanos, finanças e outras funções de back-office. Muitos funcionários foram enviados para casa para trabalhar remotamente, onde tiveram que aprender novas habilidades e processos enquanto abordavam novas necessidades dos clientes. Nenhuma disciplina de negócios, nenhuma indústria, nenhum país, nenhuma pessoa ficaram intocados pela mudança.

Alguns líderes de atendimento ao cliente foram pegos de surpresa.

Tecnologia, infraestrutura, processos e protocolos de segurança projetados e selecionados para um ambiente local não podiam ser simplesmente transferidos para as casas das pessoas, especialmente em alguns locais rurais e offshore, onde os trabalhadores geralmente não tinham internet de alta velocidade ou até mesmo espaços de trabalho funcionais. Novos produtos e recursos, modelos de entrega e políticas de negócios significavam que os líderes de atendimento precisavam reavaliar profunda e rapidamente o treinamento, o engajamento, o gerenciamento, as métricas e as formas de medir os resultados das equipes.

Essa série de disrupturas levou muitos líderes de centrais de atendimento a dobrar a aposta na

transformação digital, com tecnologia de nuvem no centro de tudo.

No final de 2020, apenas 32% das organizações pesquisadas estavam executando tecnologias de centrais de atendimento na nuvem. Mas 75% esperam fazer a mudança nos próximos dois anos. Enquanto muitas organizações começaram suas jornadas mudando a gestão de relacionamento com o cliente e sistemas IVR para a nuvem, o impulso agora está se acelerando em todas as principais tecnologias, incluindo a plataforma central de telefonia (distribuidor automático de chamadas), análise, gravação de interações, gestão de qualidade, gestão do conhecimento e gestão da força de trabalho.

É claro que a nuvem é mais do que transformação tecnológica. Ao permitir um ajuste mais flexível e iterativo de recursos, escala e processos, a nuvem pode servir como um catalisador para as empresas repensarem suas formas de fazer negócios, gerenciar forças de trabalho e interagir com os clientes – desde como eles fornecem e qualificam os agentes, passando por como eles interagem via IVR, até a maneira como os diferentes canais de engajamento são utilizados e conectados.

Para esses fins, os líderes de centrais de atendimento têm se concentrado na terceirização da força de trabalho como um meio de introduzir ou aumentar a agilidade em suas operações. Em média, os líderes de centrais de atendimento esperam terceirizar 37% da sua força de trabalho total daqui a dois anos. O reshoring (relocalização para o país original) também está em ascensão, com 25% dos líderes planejando relocalizar

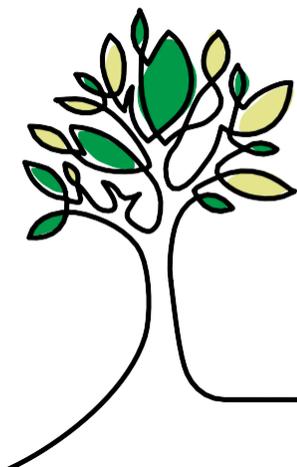
ou não terceirizar agentes. Enquanto o offshoring permanece uma tática eficaz para reduzir os custos gerais de atendimento, a terceirização e o reshoring podem ajudar a ampliar a agilidade na força de trabalho de centrais de atendimento, aumentando a escalabilidade, expandindo o conhecimento, acelerando a velocidade de entrada no mercado e reduzindo o risco operacional.

Antes da pandemia de Covid-19, algumas empresas demoravam a adotar a nuvem devido a preocupações de segurança, custos esperados e falta de recursos internos para implementar e gerenciar soluções em nuvem. No entanto, cada vez mais líderes estão reconhecendo que a nuvem não é simplesmente algo “bom de se ter”; é um imperativo para fazer negócios em um momento em que clientes, concorrentes, mercados e tecnologias podem mudar em um piscar de olhos.

75% das centrais de atendimento migrarão para a nuvem nos próximos dois anos.

POR QUE ISSO IMPORTA

Em todos os setores, disciplinas operacionais e geografias, a nuvem é uma maneira comprovada de infundir maior velocidade, escalabilidade e agilidade nas operações. As centrais de atendimento focados em elevar as experiências dos clientes precisam desse tipo de adaptabilidade para atender às mudanças nas expectativas dos clientes e responder às mudanças nos ambientes competitivos, regulatórios e culturais.





TENDÊNCIA 2: IA EM TODO LUGAR

Promovendo conexões humanas na velocidade da máquina.

Os clientes preferem experiências humanas genuínas com as marcas. Uma análise recente da Deloitte Digital de mais de 300.000 postagens de mídias sociais mostrou que as interações de atendimento pessoa a pessoa foram os fatores mais comuns citados em postagens sobre se sentir “valorizado” por uma marca.⁴

Essa preferência pela interação humana não é surpresa para os líderes de atendimento ao cliente. Nem o fato de que o atendimento prestado por agentes ao vivo é caro e quase impossível de escalar rapidamente à medida que o volume de chamadas muda.

Avanços tecnológicos anteriores, como IVR e autoatendimento baseado na web, tentaram enfrentar esse desafio defletindo ou contendo solicitações simples em sistemas automatizados, permitindo que os agentes ativos se concentrem em necessidades mais complexas ou, pelo menos, tenham mais informações na ponta dos dedos quando atendem o telefone.

Mas todos nós sabemos por experiência pessoal que navegar em um sistema de menu IVR dificilmente parece humano. Quando finalmente alcançamos uma pessoa e somos solicitados a fornecer as mesmas informações da conta que já fornecemos, pode parecer quase desumano.

Hoje, os avanços na tecnologia estão mais uma vez transformando as capacidades de engajamento do cliente e os modelos de prestação de serviços. E desta vez, trata-se de mais do que deflexão de chamadas ou redução de custos. Tecnologias cognitivas, como processamento de linguagem natural, reconhecimento de voz, automação de

processos e robótica são a chave para ajudar as operações de centrais de **atendimento gerarem experiências mais pessoais, intuitivas e empáticas — e que também são mais rápidas, mais automatizadas e mais escaláveis.**

A inteligência artificial (IA) já está em toda parte nas operações de atendimento ao cliente. Agora é difícil encontrar software que não inclua algum tipo de capacidade de IA, desde plataformas inteligentes de telefonia baseadas em IP até sistemas de gerenciamento de força de trabalho e fluxo de trabalho. E novas ferramentas e integrações modulares estão surgindo constantemente, permitindo uma gama cada vez maior de casos de uso que geram soluções mais rápidas, maior personalização e automação mais inteligente.

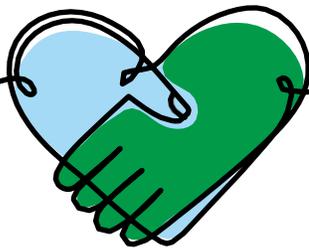
Para deixar claro, esses investimentos têm sido lentos para se pagarem. Apenas um em cada quatro líderes disse que a IA atendeu ou superou as expectativas, enquanto quase dois em cada cinco disseram que a IA não cumpriu sua promessa. A maioria disse que suas capacidades ainda estavam em fase piloto ou de teste. Para acelerar o sucesso, é importante encontrar aplicativos de IA específicos e direcionados para gerar valor comercial enquanto se prepara para melhores formas de trabalhar com a tecnologia.

Em última análise, **até os maiores céticos atuais da IA reconhecem que ela revolucionará as operações de centrais de atendimento e as experiências do cliente – e nenhum líder quer ficar para trás quando esse potencial se tornar realidade.**

Para complementar e expandir o que é possível com a IA, as empresas também estão investindo fortemente em automação de processos, como automação robótica de processos, gestão de recursos do cliente, otimização de fluxo de trabalho e “próxima melhor ação”. Duas em cada três empresas planejam investimentos nessas áreas nos próximos dois anos.

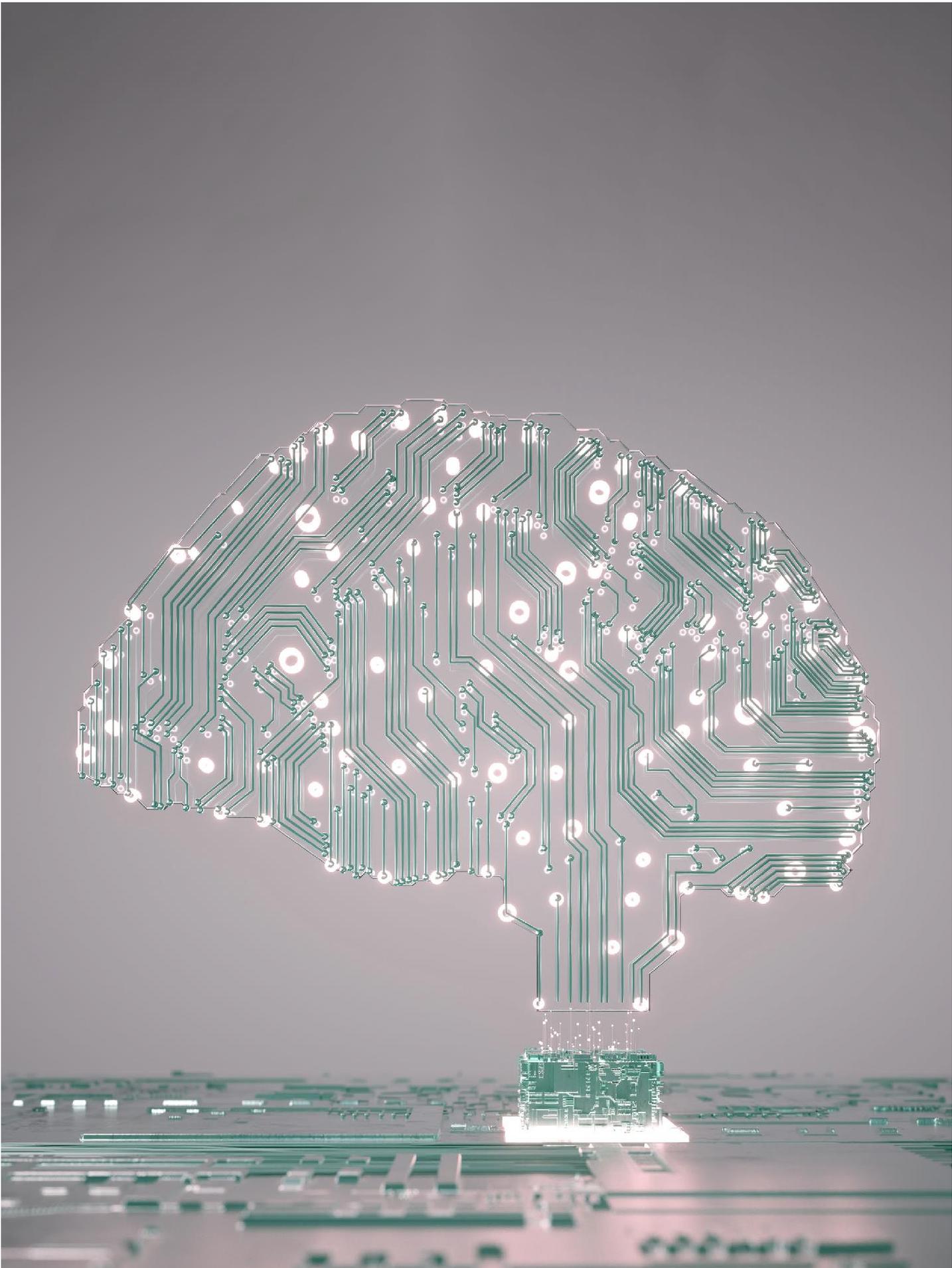
Quando implementadas e integradas de forma inteligente, essas tecnologias podem permitir que as empresas forneçam resultados mais eficazes aos clientes na velocidade da máquina, resolvendo solicitações mais simples com atendimentos automatizados. E eles podem capacitar os representantes de atendimento ao cliente humanos com dados de clientes de nível individual, conhecimento de negócios e ferramentas de solução para serem mais empáticos, mais flexíveis e mais capazes de resolver cada solicitação do cliente.

79% dos líderes de centrais de atendimento planejam investir em mais recursos de IA nos próximos dois anos.



COMO SE CONECTA

Hoje, a principal aplicação da IA é ajudar a defletir e conter as interações do cliente em sistemas IVR e sessões de chatbot. As organizações que estão mais avançadas na jornada da IA estão agora trabalhando para melhorar interações pessoais, além de conectar análises de voz e texto, ferramentas de gestão de conhecimento e recursos de CRM com dados do cliente para gerar experiências personalizadas e instantâneas.



TENDÊNCIA 3: LOCAIS DE TRABALHO DISTRIBUÍDOS

Fazendo o trabalho remoto funcionar.

No início de 2020, à medida que o isolamento social relacionado à pandemia se tornou comum em todo o mundo, a grande maioria das organizações de contato com o cliente foi forçada a migrar todos ou a maioria de seus agentes para um modelo de trabalho remoto em pouco tempo. Até o final de 2020, a porcentagem de agentes diretamente empregados que trabalhavam remotamente havia caído para 56%, à medida que organizações em todo o mundo começaram a fazer a transição da equipe de volta para o trabalho no local, conforme permitido pelas leis e regulamentos locais. A mudança também impactou os agentes terceirizados, 35% dos quais estavam trabalhando remotamente no momento da nossa pesquisa.

Compare isso com o fato de que, antes da pandemia, apenas 6% dos agentes de atendimento ao cliente, em média, trabalhavam remotamente, e você pode ver com que rapidez e importância o modelo operacional de trabalho remoto surgiu.

Muitas organizações de atendimentos estavam mal preparadas para essa revolução na natureza do trabalho e do local de trabalho. Enquanto montavam planos e programas – muitas vezes do zero – muitos líderes se perguntavam: Isso foi apenas um paliativo para atender a uma necessidade temporária criada pela pandemia? Ou uma oportunidade de saltar para um novo modelo que oferece vantagens competitivas e experiências elevadas?

Certamente arranjos de trabalho flexíveis e remotos se tornaram mais comuns nos últimos anos, mesmo antes do surgimento da Covid-19. Mas as centrais de atendimento muitas vezes enfrentaram desafios na aplicação desses modelos. Os agentes de atendimento ao cliente geralmente estão entre os trabalhadores mais mal pagos da empresa moderna e sua experiência profissional geralmente não é extensa. Como resultado, eles exigem mais treinamento contínuo do que outros funcionários. Acrescente o fato de que suas posições são muitas vezes estressantes – com altas cargas de trabalho pontuadas por interações difíceis com clientes irritados – e não é surpresa que o a rotatividade de funcionários tenda a ser alta em centrais de atendimento.

Esses desafios da força de trabalho foram exacerbados pela mudança forçada pela pandemia para o trabalho remoto. Uma em cada quatro empresas disse que experimentou um desempenho inferior dos agentes e ciclos de contratação e integração mais longos como resultado.

Para agravar o desafio, muitas empresas não estavam preparadas para enviar profissionais para casa no início da pandemia devido a barreiras tecnológicas ou de processo. Computadores, servidores e sistemas telefônicos com fio locais não podiam simplesmente ser transportados com as pessoas (algumas das quais não tinham internet doméstica confiável, especialmente em alguns locais rurais e offshore). Treinamento remoto de funcionários e os programas de gestão não foram desenvolvidos ou testados.

Apesar dos muitos obstáculos no caminho, os líderes agora reconhecem que trabalhar remotamente será parte integrante do modelo operacional do estado futuro das centrais de atendimento. Mesmo que algumas organizações tragam os agentes de volta às centrais de atendimento no curto prazo, os líderes com visão de futuro estão trabalhando para estabelecer uma base sustentável para seus programas de trabalho remoto no longo prazo. O motivo? Profissionais melhores com menor custo.

Ao permitir que os funcionários trabalhem em qualquer local com acesso à internet de alta velocidade e um computador, as empresas podem recorrer a forças de trabalho que estão muito distantes de seus escritórios corporativos oficiais. A distância do deslocamento para o trabalho não é mais um problema – e nem o custo de vida perto de centrais de atendimento. As empresas também podem expandir os tipos de funcionários que trabalham para eles, como pais que ficam em casa que preferem trabalho temporário ou de meio período.

Embora o desempenho dos agentes em um ambiente remoto seja algo com o qual os líderes do centro se preocupam, o modelo de trabalho remoto pode reduzir o custo de operação de uma central de atendimento reduzindo ou mesmo eliminando despesas que antes eram consideradas fixas e não diretamente produtivas: imóveis, utilidades e outros custos relacionados às instalações. Oito por cento das empresas agora planejam fechar totalmente seus centros físicos de atendimento ao cliente.

Para ter certeza, essa mudança não ocorre sem desafios contínuos.

No curto prazo, muitos líderes de centrais de atendimento estão aumentando os investimentos para atender às necessidades de funcionários e gestão, como ferramentas de colaboração e formação de equipes, recursos de treinamento remoto, dois monitores para agentes e telefonia baseada em nuvem.

A longo prazo, é importante que as empresas criem programas de treinamento robustos com ferramentas e processos para treinar remotamente os funcionários desde o primeiro dia. Eles também precisarão de programas de experiência do funcionário, proteção resiliente contra riscos e segurança e outros processos e ativos da força de trabalho e do local de trabalho para ajudar a garantir que os funcionários ainda tenham um senso de propósito, lugar e conexão, não importa onde estejam trabalhando.

77% das organizações de atendimento estão adotando ou acelerando seus programas de trabalho remoto.

POR QUE É IMPORTANTE PARA O CRESCIMENTO

Ao adotar o modelo de trabalho remoto, as empresas geralmente podem encontrar funcionários mais qualificados e mais baratos— ao mesmo tempo em que permite maior escalabilidade de recursos para atender aos horários de pico de necessidade. Isso cria o potencial de aumentar a agilidade organizacional e, ao mesmo tempo, oferecer suporte a uma gama mais ampla de preferências dos funcionários.





TENDÊNCIA 4: DE TODOS OS CANAIS PARA O CANAL CERTO

Otimizando canais, conectando jornadas.

Agora, é mais ou menos esperado que as empresas possam fornecer atendimento a qualquer hora do dia para qualquer necessidade, por telefone, e-mail, mensagens ao vivo e assíncronas e mídia social – bem como na loja e por correio físico. As empresas se esforçaram para aprofundar os recursos em cada um desses canais e conectá-los de maneira que produzam experiências perfeitas para os clientes.

Há um pensamento inteligente por trás desses esforços. Os clientes querem experiências conectadas e estão dispostos a abandonar marcas que não as oferecem.

Por esses motivos, a orquestração de atendimentos omnichannel tem sido um mantra dos líderes de atendimentos há anos. Para esse fim, cerca de 60% das organizações relataram progresso na conexão de seus canais de atendimento e 11% agora podem fazer a transição de clientes entre canais e experiências sem problemas.

O problema é que otimizar todas as experiências possíveis em todos os canais não é apenas difícil – em muitos casos, não é realmente viável. Os clientes parecem saber disso intuitivamente. Hoje, 36% dos líderes dizem que, apesar da proliferação contínua de serviços “portas da frente”, os clientes continuam com os mesmos canais familiares – principalmente telefone, o canal mais caro de todos – para alcançá-los.

Para equilibrar as necessidades dos clientes com as necessidades do negócio, os líderes agora procuram **complementar a orquestração de atendimentos omnichannel com um novo princípio: “canalização correta”**. A ideia é atender os clientes onde eles estão no momento e conduzi-los cada um ao canal mais adequado para responder às suas necessidades.

A chave aqui é reconhecer que o atendimento omnichannel não significa *qualquer canal*, mas sim *todos os canais*. Feito corretamente, trata-se de fazer transições e conexões tão perfeitas em todos os canais oferecidos que nem parecem transições, mas sim movimentos graduais enquanto você acompanha

seu cliente ao longo do caminho mais eficiente para uma solução – enquanto os ajuda a se sentirem reconhecidos e valorizados em cada passo ao longo do caminho.

A canalização correta começa com o mapeamento dos tipos de contato para o canal ou canais mais adequados com base na natureza do contato, troca de dados, facilidade de uso e probabilidade de resolução pelo primeiro canal de contato; e, em seguida, implementar táticas apropriadas em todos os canais para guiar os clientes ao canal desejado.

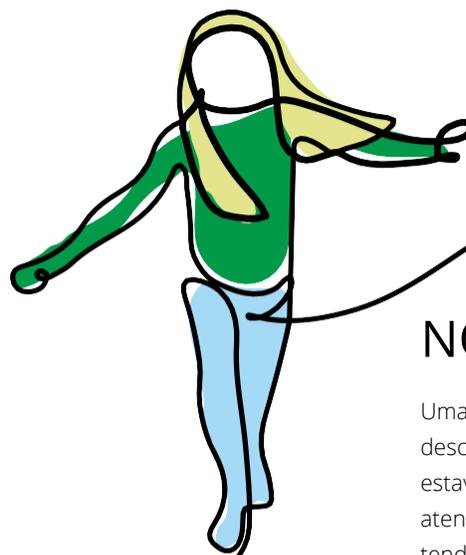
Assim, quando os clientes precisam registrar alterações de endereço, deve haver um canal principal para fazer isso com eficiência. Se eles entrarem em contato por meio de um canal diferente – por exemplo, por telefone – as respostas automáticas podem direcioná-los rapidamente ao canal mais adequado – digamos, enviando um link para o melhor recurso via SMS ou e-mail.

Não se trata apenas de eficiência. Em nossa pesquisa sobre emoções, descobrimos que além das considerações de qualidade e preço do produto, os clientes consideram qualidade e velocidade de atendimento como os fatores

mais importantes na construção de confiança de uma marca.⁵

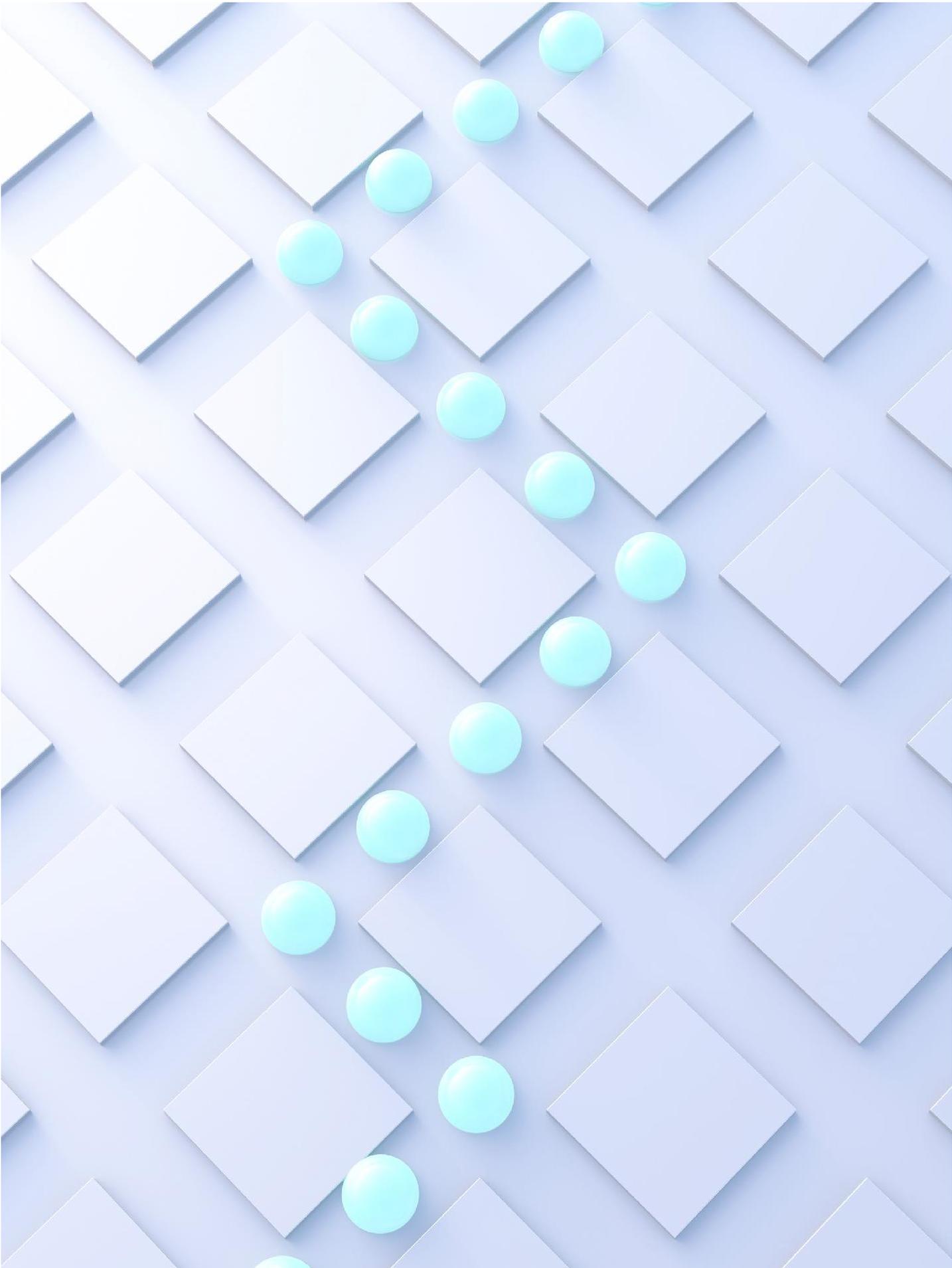
Ao combinar recursos de atendimento omnichannel e canal certo, você demonstra que compreende seus clientes, valoriza seu tempo e pode entregar soluções valiosas, consistentes e eficazes para qualquer necessidade. Isso ajuda a construir a confiança do cliente. E no processo, você pode reduzir o custo e a complexidade da entrega de serviços para sua organização.

87% dos clientes acham frustrante se repetir em vários canais e **73%** questionam fazer negócios com essa marca como resultado.⁶



NO MUNDO REAL

Uma empresa líder de bens de consumo descobriu que a complexidade de canais estava reduzindo a eficácia e a eficiência do atendimento. Ajudamos a empresa a analisar tendências contínuas de canais de contato e, quando apropriado, inventar métodos para direcionar os clientes para diferentes canais que melhoram a experiência do cliente e a eficiência dos negócios.



TENDÊNCIA 5: FOCO NO VALOR

Servindo o crescimento do negócio.

Tradicionalmente, as centrais de atendimento eram vistas como pouco mais do que um custo necessário para fazer negócios. Ainda hoje, a redução de custos continua sendo a segunda maior prioridade estratégica para os líderes de centrais de atendimento que pesquisamos.

O problema é que as soluções operacionais mais eficientes nem sempre são as melhores para o cliente – ou mesmo para os negócios. Em nossa pesquisa sobre emoções, descobrimos que três em cada cinco clientes pesquisados provavelmente abandonariam sua marca favorita após uma interação de atendimento ao cliente ruim. Dois em cada três disseram que também é improvável que comprem novamente de uma marca favorita se não obtiverem solução após uma reclamação.⁷

Com os recursos disponíveis hoje, há poucas desculpas para um atendimento ruim. No entanto, uma mentalidade de redução de custos a todo custo significa que o atendimento ao cliente ruim é um resultado quase inevitável em muitos casos.

Nos últimos anos, a emergente importância competitiva da experiência do cliente, combinada com a marcha acelerada em direção aos modelos de negócios e comércio que priorizam o digital, fez com que os líderes de atendimentos repensassem os objetivos que eles atendem e os papéis que suas organizações desempenham. Líderes focados na experiência estão mudando suas orientações de uma ênfase na redução de custos para o objetivo de gerar negócios e valor para o cliente.

Eles reconheceram que, no paradigma digital de hoje, o atendimento ao cliente costuma ser o primeiro e principal ponto de contato entre clientes e marcas. Ao fornecer um atendimento proativo e eficiente, personalizado e sem esforço para o cliente, essas marcas são capazes de promover uma maior

satisfação, confiança e lealdade — os *ingredientes críticos para aumentar o valor da marca e a participação de mercado.*

Em outras palavras: Eles estão encontrando maneiras de impulsionar o valor dos negócios orquestrando experiências de atendimento valiosas. Ao longo do caminho, eles estão abrindo as portas para a geração direta de receita dentro da operação de atendimento, através de ofertas personalizadas que se adequam ao contexto e às necessidades do cliente.

Abraçar essa mudança não requer uma transformação total de suas operações. De fato, os investimentos em tecnologia existentes têm o potencial de atender a todos esses objetivos.

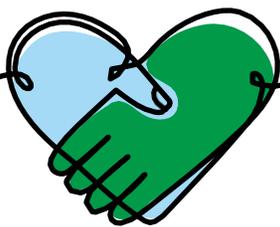
- Os sistemas de gestão de relacionamento com o cliente podem fornecer a visão única de cada cliente que estabelece uma base para um engajamento *personalizado e proativo.*
- Analytics pode ajudar a entender e prever o comportamento, a satisfação, o valor da vida útil e a rotatividade do cliente, permitindo ainda mais *personalização.*
- As plataformas de orquestração omnichannel ajudam a atender os clientes onde eles estão e conectá-los ao que eles precisam, fazendo com que o atendimento pareça ser *fácil.*
- Os recursos de gestão do conhecimento impulsionam *eficiência* tanto para os clientes quanto para o negócio.
- A inteligência artificial pode impactar tudo, permitindo que sua empresa forneça alertas e lembretes *proativos*, ofertas *personalizadas*, autoatendimento *fácil* e respostas *eficientes* às necessidades do cliente.

Para ter sucesso nessa mudança, é vital começar com os desejos, necessidades e contexto do cliente.

Cinquenta e cinco por cento dos líderes de atendimento já estão incluindo ou planejando incluir vendas em suas transações de atendimento. Mas tome cuidado: esses esforços podem dar errado se você não entender primeiro por que os clientes estão entrando em contato. Afinal, um cliente de primeira viagem que liga sobre uma entrega perdida ou um produto danificado provavelmente não está interessado em comprar uma atualização – enquanto um cliente fiel de longa data pode estar procurando exatamente isso. E, se sua próxima melhor oferta for de tamanho único, provavelmente é a primeira pior opção. Suas táticas devem sempre ser alimentadas por dados do cliente em nível individual e sugestões contextuais, e entregue de maneiras personalizadas.

Em última análise, uma orientação de valor ajuda as organizações de contato com o cliente a se concentrarem na cauda longa criada por experiências positivas do cliente. Trata-se de reconhecer que o custo de uma chamada de atendimento hoje tem benefícios que podem durar anos – em clientes mais felizes, redução de rotatividade e valor de vida útil expandido que produz crescimento de receita.

2X: O percentual de líderes de atendimento cuja principal prioridade é aumentar as receitas dobrará nos próximos dois anos.



COMO SE CONECTA

A entrega de valor por meio do atendimento depende não apenas de uma mudança de mentalidade, mas também de consistência e conexão entre pontos de contato externos e organizações internas. Os silos que separam o desenvolvimento de produtos e a garantia de qualidade de vendas e atendimentos precisam ser divididos. Seu objetivo comercial, personalidade da marca e mensagens de marketing também precisam ser consistentes e conectados com a experiência de atendimento.





CONCLUSÃO

Movendo cada cliente para a frente da fila.

Todos os nossos agentes estão ocupados ajudando outros clientes...

Em maio de 2020, havia aproximadamente 2,8 milhões de representantes de atendimento ao cliente trabalhando nos Estados Unidos.⁸ Mas por alguns meses lá, você não imaginaria isso se tentasse falar com um deles por telefone. A pandemia de Covid-19 causou grandes rupturas no atendimento ao cliente em todos os setores, especialmente para as organizações que estavam apenas começando a adotar a transformação digital.

Olhando para trás, o que talvez seja mais surpreendente é a rapidez com que a maioria das organizações se adaptou às regulamentações da comunidade, condições de mercado, necessidades dos clientes e prioridades de negócios em rápida evolução. As centrais de atendimento que ainda não haviam adotado programas de trabalho remoto os colocaram em funcionamento, mesmo quando isso significava rotear chamadas telefônicas para os telefones pessoais dos agentes e transportar computadores de mesa do escritório para as casas dos funcionários. As empresas dobraram a aposta em ferramentas baseadas em nuvem, chatbots orientados por IA e outros recursos que ajudaram a reduzir as cargas de trabalho dos agentes e ao mesmo tempo atender às necessidades dos clientes. Como resultado, um estudo intersetorial realizado no final de 2020 mostrou que em 150 milhões de chamadas de atendimento de entrada e saída, o tempo médio de espera realmente diminuiu em 53%.⁹

É claro, atender chamadas rapidamente e atingir os principais indicadores de desempenho dificilmente são a mesma coisa. Nos bastidores, a luta para mudar pessoas, processos e tecnologia às novas condições foi muitas vezes extremamente difícil e dispendiosa.

As chamadas serão atendidas na ordem em que foram recebidas...

Em nosso trabalho com os clientes, vimos que os negócios que estavam mais bem alinhados para ter sucesso em 2020 tinham algumas coisas em comum:

- Eles mantiveram uma estratégia focada na experiência do cliente, mesmo quando implementaram táticas rápidas de redução ou contenção de custos para atender às pressões do momento.
- Eles já estavam no caminho da transformação digital por meio de iniciativas de força de trabalho escaláveis e em nuvem.
- Eles entenderam o importante equilíbrio entre integração de atendimentos omnichannel e eficiência de atendimento no canal certo.
- Eles estavam comprometidos em dissolver silos internos e conectar operações de forma a permitir jornadas de clientes mais coerentes e conectadas.

Hoje, essas organizações têm uma vantagem inicial em seus setores e mercados. Para outros, agora é a hora de levar a experiência do cliente e a transformação digital para a frente da fila.

Isso significa conectar feedback e insights em toda a empresa para abordar as *causas raiz das solicitações de suporte ao cliente*. Isso significa automatizar interações de baixo valor com o cliente por meio de IA, automação de processos e aprendizado de máquina, liberando assim os agentes para um envolvimento de maior valor. Significa apoiar-se em princípios e tecnologias ágeis para aprimorar a escalabilidade e acelerar as soluções conforme as necessidades surgem.

Mais importante, significa reorientar a missão de atendimento ao cliente em torno de aumentar o valor para cada cliente individual. Ao atender essa chamada, sua central de atendimento pode se tornar o coração humano do seu negócio digital.



MAPEANDO O CAMINHO A SEGUIR

Enquanto você trabalha para transformar sua central de atendimento no hub de experiência da sua marca, pergunte a si mesmo:

- 1** Meus clientes estão usando os canais ideais para suas consultas? Como posso ajudá-los a chegar lá de uma maneira que pareça empática com suas necessidades, respeitando seu tempo e de maneira valiosa para eles?
- 2** Minha central de atendimento está preparada para responder de forma rápida e eficaz se outro evento global como a pandemia de Covid-19 acontecer?
- 3** Como devo (re)estruturar os meus arranjos atuais de trabalho remoto para se alinhar com as políticas de retorno ao escritório da minha organização e otimizar o acesso a talentos qualificados?
- 4** Como faço para mudar minha central de atendimento de ter um foco no custo para ter um foco no valor? Quais processos, treinamentos, ferramentas e/ou métricas eu preciso para dar suporte a essa transição?
- 5** O que preciso fazer para aproveitar ao máximo meus investimentos em IA?



LEITURA ADICIONAL: TRANSFORMAÇÃO DA CENTRAL DE ATENDIMENTO



As centrais de atendimento respondem e se adaptam à crise da Covid-19.

À medida que as centrais de atendimento navegam a pandemia de Covid-19, muitos líderes estão aproveitando a oportunidade para repensar tudo, desde tecnologia até arranjos de trabalho flexíveis.

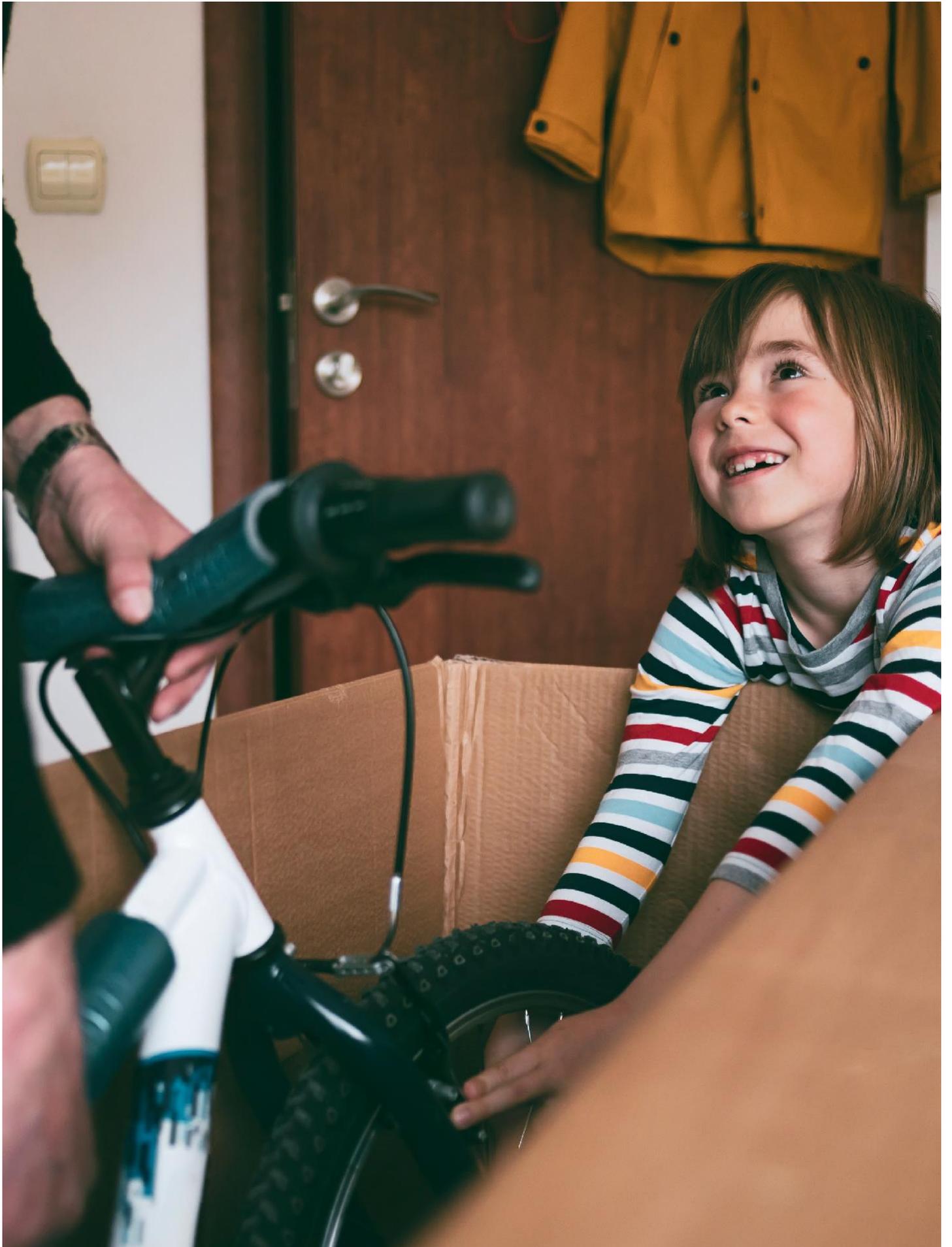
[Veja aqui](#)



Mensageria em um mundo omnichannel.

Habilitando as centrais de atendimento para oferecerem suporte à canais assíncronos.

[Veja aqui](#)



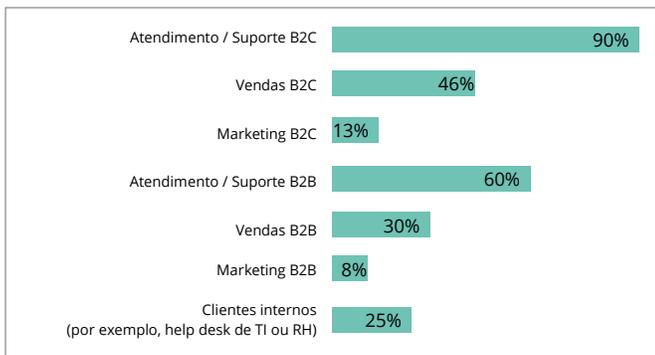
METODOLOGIA

A Deloitte pesquisou executivos globais de centrais de atendimento entre novembro de 2020 e fevereiro de 2021 sobre o estado atual de seus negócios e o que eles imaginam que seu negócio estará fazendo nos próximos dois anos. Os entrevistados representam indústrias, incluindo produtos

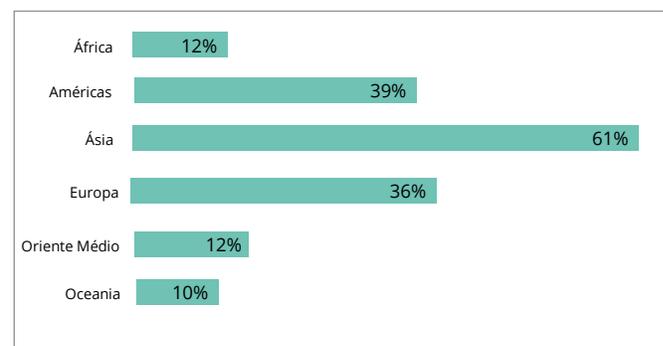
de consumo e industriais, energia e recursos, setor público e federal, serviços financeiros, ciências da vida e assistência médica, viagens, hospitalidade e tecnologia, mídia e telecomunicações. Suas centrais de atendimento atendem a diversas bases de clientes, abrangendo B2C e B2B, bem como clientes internos, como help desks de TI ou

RH. Este ano, estamos publicando respostas de respondentes de nível empresarial, representando 135 organizações sediadas em 14 países e em seis regiões. Esta é a quinta publicação da pesquisa Global de Centrais de Atendimento da Deloitte, publicada a cada dois anos desde 2013.

Quem são os clientes atendidos pela(s) central(is) de atendimento da sua empresa?



Em qual(is) região(ões) sua empresa atua?



FALE COM A GENTE

Guilherme Evans

Líder da Deloitte Digital
consultoria@deloitte.com

Fontes

1. "What's really at the core? Today's Fortune 500 company values brought to life," prohabits, 25 de junho de 2019, <https://prohabits.com/blog/whats-really-at-the-core.html>.
2. Deloitte Digital, Creating human connection at enterprise scale, junho de 2020, pág. 7, <https://www.deloittdigital.com/content/dam/deloittdigital/us/documents/blog/offering-20200630-research-emotion.pdf>.
3. Deloitte Digital/CMO Council, Customer Economics: Deeper Insights, Greater Value, "Humanizing & Analyzing Relationships to Drive Revenue, Retention and Returns," março de 2021, pág. 11, <https://cmocouncil.org/thought-leadership/reports/humanizing-and-analyzing-relationships-to-drive-revenue-retention-and-returns>.
4. Deloitte Digital, Creating human connection at enterprise scale, pág. 7.
5. Deloitte Digital, Creating human connection at enterprise scale, pág. 7.
6. CMO Council/Precisely, Critical Channels of Choice, "How Covid Has Changed the Channels of Engagement," 2020, pág. 6, <https://www.cmocouncil.org/thought-leadership/reports/how-covid-has-changed-the-channels-of-engagement>.
7. Deloitte Digital, Creating human connection at enterprise scale, pág. 4.
8. U.S. Bureau of Labor Statistics, Occupational Employment and Wage Statistics, 43-4051 Customer Service Representatives, maio de 2020, <https://www.bls.gov/oes/current/oes434051.htm>.
9. Ozonetel, Contact Center Performance Report 2020-21: What Should Your Metrics Be?, pág. 27, <https://ozonetel.com/campaigns/call-center-metrics-2021/>.

Sobre a Deloitte

Deloitte refere-se a uma ou mais empresas da Deloitte Touche Tohmatsu Limited, uma sociedade privada, de responsabilidade limitada, estabelecida no Reino Unido ("DTTL"), sua rede de firmas-membro, e entidades a ela relacionadas. A DTTL e cada uma de suas firmas-membro são entidades juridicamente separadas e independentes. A DTTL (também referida como "Deloitte Global") não presta serviços a clientes. Nos Estados Unidos, Deloitte refere-se a uma ou mais firmas-membro da DTTL nos Estados Unidos, suas entidades relacionadas que operam usando o nome "Deloitte" nos Estados Unidos e suas respectivas afiliadas. Alguns serviços podem não estar disponíveis para atestar clientes de acordo com as normas e regulamentos da contabilidade pública. Por favor, visite www.deloitte.com/about para saber mais sobre nossa rede global de firmas-membro. Esta publicação contém apenas informações gerais e a Deloitte não está, por meio desta publicação, prestando serviços ou consultorias contábeis, comerciais, financeiros, de investimento, jurídicos, tributários ou outros. Esta publicação não substitui esses serviços ou consultorias profissionais, nem deve ser usada como base para qualquer decisão ou ação que possa afetar suas finanças ou negócios. Antes de tomar qualquer decisão ou praticar qualquer ato que possa afetar suas finanças ou negócios, você deve consultar um profissional qualificado. A Deloitte não será responsável por perdas sofridas por qualquer pessoa que se baseie nesta publicação. Direitos Autorais © 2021 Deloitte Development LLC. Todos os direitos reservados.