



# Bom atendimento

# pressupõe boa gestão

**Q**ue todo problema no serviço de atendimento ao usuário impacta diretamente a performance do negócio, os executivos de TI estão cansados de saber. Mas eles também sabem como é difícil fazer a melhor gestão do service desk, para garantir a disponibilidade e a produtividade dos processos de negócio, não apenas oferecendo soluções para problemas apresentados, mas principalmente antecipando a ocorrência de falhas. Nesta mesa-redonda, eles falam sobre a arte de gerir adequadamente a estratégia de atendimento ao usuário de TI e a produtividade do ambiente de trabalho. Participaram do debate, coordenado pelo diretor de redação do *Informática Hoje*, Wilson Moherdau, **Eládio** Ibiapina Bezerra, superintendente

de desenvolvimento de sistemas do banco CCB; **Francisco** Ferreira, gerente de infraestrutura de TI, responsável pela área de datacenter, service desk e telecom da CSN; **Guilherme** Stumpf Silva, diretor de TI da Philips para a América Latina; **Pietro** Delai, responsável por pesquisa e consultoria no Brasil da IDC; Ricardo **Schultz**, diretor de TI da Abril Comunicações; **Suleir** Branco, gerente de tecnologia da Trisul; e Wagner **Gebrin**, gerente de infraestrutura e serviços de tecnologia da Natura.

**Informática Hoje** – Como a IDC acaba de fazer uma pesquisa no Brasil sobre atendimento dentro das empresas, peço que ele abra nossa conversa, apresentando alguns dos resultados mais relevantes dessa pesquisa.

**Pietro** – A IDC fez uma pesquisa voltada a entender o atendimento das organizações. Na realidade, foram duas pesquisas que permitem algumas comparações interessantes. Uma era para entender o atendimento ao cliente; outra era para entender o atendimento ao usuário de TI. Como é que a gente fez para entender isso e montar um indicador de como está a maturidade no país? Nós quebramos em três tópicos. O primeiro tópico, com uma série de perguntas, está voltado à parte de tecnologia. Você tem que ter uma tecnologia para executar o atendimento. O segundo tópico que vem em cima de tecnologia são os canais de contato. Estamos em um momento de transição digital, então é natural que os

canais estejam mudando a forma de utilização. O terceiro tópico é o resultado disso tudo, ou seja, como está a questão do relacionamento e a experiência com esse atendimento. Vou me concentrar aqui especificamente no atendimento ao usuário. Fizemos entrevistas com 75 empresas do Brasil. E a primeira conclusão foi que existe uma dispersão muito grande na maturidade das empresas, menos em termos de tecnologia e mais termos de canais. Em termos do resultado do que a gente chama relacionamento/experiência, aí a dispersão foi ainda maior. Para entendermos a questão da tecnologia, uma das perguntas que fizemos foi: “Como é que você está em termos de tecnologia para executar o atendimento aos seus

usuários de TI (ao service desk e ao field sources)?”. E 80% disseram que estão bem em tecnologia. Mas, quando tentamos entender como essa tecnologia estava sendo usada, 52% disseram: “Nossos recursos (dinheiro e equipe) estão alocados basicamente no reativo”. Pouco mais de 30% estão em algo proativo; e para o preditivo sobram apenas 15%. Então, por mais que 80% digam que estão bem em termos de sistemas, se você não consegue ter proatividade, é difícil concordar que você está bem de sistema. Algumas coisas nos causaram preocupação ao analisar esse estudo. Por exemplo, a gente perguntou: “Que tecnologias você está avaliando?”. Quer dizer, como você está



se preparando para um processo de transformação digital? Mais de 10% dos gestores das áreas de atendimento, que foi com quem a gente conversou, não sabiam sequer o que é machine learning. Um outro ponto que chamou a nossa atenção foi quando perguntamos: “Como você está se preparando para a transformação digital?”. E ainda: “O que lhe impede?” Para 6% deles, a principal barreira é a falta de conhecimento, de know-how.

**IH** – Só 6%?

**Pietro** – Só 6%. Mas os 6% não sabem nem por onde começar. É um número muito alto. Já outro número, mais alto, não nos assustou: 16% disseram que têm problemas de integração com o legado. Isso, para o Brasil, me parece aceitável, pelo menos do ponto de vista da tecnologia. Quando fizemos perguntas para identificar quais são os canais de contato mais usados, identificamos que os que mais tendem a crescer, como os portais e outros canais digitais, são aqueles em cuja efetividade os gestores menos acreditam. Isso é preocupante. Quer dizer, o que mais vai ser consumido hoje é o que ficou com a pior nota. Percebemos que a preparação para essa mudança não está acontecendo na média das empresas brasileiras. Os que têm uma nota razoável são

os canais tradicionais, como o telefone, por exemplo. Em resumo: os gestores estão olhando o que vai acontecer à frente, mas não estão se preparando adequadamente. Por último, veio a questão de relacionamento e experiência, ou seja, como é que você está sendo percebido pelos usuários. A pontuação, nesse caso, foi 65, mas sempre lembrando que se trata de uma autoavaliação: nós não fomos aos usuários perguntar se eles estavam satisfeitos. Uma pergunta fundamental da pesquisa foi: “Como você acha que os seus pares ou o resto da organização vêem a área de atendimento aos usuários?”. Preocupantes 35% disseram achar que a empresa os vê meramente como um centro de custos. 22% acham que são vistos como alavancadores dos negócios da empresa e mais de 30% acham que são um diferencial para a empresa. A pesquisa mostrou ainda que 41% dessas empresas só ficam sabendo de um problema na operação e na produção quando o usuário liga. De novo, o ritmo de proatividade é muito baixo. A previsibilidade é ínfima. Uma expressão que aprendi dentro das áreas de atendimento, seja do cliente, seja do usuário de TI é: a melhor ligação é a que eu não recebo; para isso eu tenho que ter mecanismos preditivos e corretivos. Por fim, poucas empresas medem o ganho de produtividade que conseguem pelo atendimento. Entre

os que se consideram diferenciais e alavancadores, só metade mede. Entre os que se consideram meramente um custo, menos de 30%. Se a área de atendimento não faz essa medição, como pode fazer a análise de ROI [retorno sobre o investimento], para justificar um investimento? Essa é uma lacuna muito grande nas empresas brasileiras.

**IH** – A pesquisa continha a pergunta sobre o grau de terceirização do serviço de atendimento?

**Pietro** – Sim. Não me lembro exatamente do índice, mas ele é baixo. Ainda tem muito espaço.

**Francisco** – De service desk de forma geral?

**Pietro** – De service desk. O número de atendimento ao cliente era maior.

**Schultz** – Esses resultados me surpreendem. Não que o índice de terceirização seja baixo. Acho até que a dificuldade é o contrário. A minha dificuldade é tentar cutucar as empresas que prestam serviço. Tenho na minha cabeça que se a gente fizesse isso dentro de casa, tendo investimentos para tal, seria muito mais fácil inovar. Pelo menos nessa parte de atendimento em service desk, em geral as empresas hoje não trazem esse tipo de inovação, elas trabalham no tradicional. O meu sentimento é o de ter de empurrar o mau

fornecedor em direção a alguma coisa diferente.

**Pietro** – Eu preciso esclarecer que a gente pegou empresas de médio para grande porte. O comportamento nas pequenas certamente é bem diferente. Mas nas de médio a grande porte ainda tem um espaço interessante para a terceirização. O que acontece é que há várias modalidades. Tem gente que contrata body shop, tem gente que contrata em cima de SLA e tem gente que contrata efetivamente inovação. Além dessa pesquisa, que foi mais ampla, tenho feito algumas interações com empresas e noto que se cobra inovação. Muitas empresas gostariam que seu provedor de service desk estivesse à frente do seu usuário, se antecipasse ao que o seu usuário quer. Percebo claramente que essa é uma demanda.

**IH** – Quando você fala que algumas empresas contratam inovação, como funciona isso? Cobrar inovação é uma coisa, é subjetivo, cada um entende inovação como quer. Agora, como é que você contrata inovação? Existem métricas para se cobrar isso?  
**Pietro** – Temos uma lista de todos os KPIs (Indicadores-chave de Desempenho) que essas empresas responderam que adotam. Não nos parece muito difícil fazer inovação no contexto que a gente analisou. Se você está



foto Mario Bock

“A melhor ligação é a que eu não recebo; para isso eu tenho que ter mecanismos preditivos e corretivos”.

Pietro, da IDC

puramente no atendimento reativo, qualquer coisa que leve para o proativo ou o preditivo é inovação.

**Gebrin** – Há mais ou menos um ano e meio, lançamos uma concorrência no mercado baseada em inovação para service desk e serviços de atendimento. Eu não separo muito os serviços de atendimento e service desk, para mim





“Os processos mais importantes da empresa, fora a fabricação, estão dentro de uma só sala de monitoração”.

Gebrin, da Natura



conjunto de serviços que suportam os meus clientes interno e externo. Não consigo fazer essa diferenciação entre cliente e colaborador: a tecnologia hoje na Natura atende aos dois. A gente suporta a nossa força de vendas e o nosso centro das atenções, que são nossas 1,5 milhão de consultoras, baseados em serviços diferenciados também de tecnologia. Há

cinco anos começamos essa transformação digital na empresa, primeiro focando muito no investimento em ferramentas de monitoração de negócios, preditivas e também em monitoração de infraestrutura. Montamos uma central de monitoração gigantesca, que inicialmente era só de tecnologia. Só para trazer para o presente: hoje a nossa central suporta a força de vendas, dentro da nossa sala de monitoração e de logística. Então estamos totalmente integrados. Os processos mais importantes da empresa, fora a fabricação, estão dentro de uma só sala de monitoração. Montamos também uma célula de atendimento preditivo e proativo para os nossos clientes.

Solicitamos aos nossos parceiros que trouxessem dentro de um ano uma transformação do tipo de atendimento ao colaborador baseado em autosserviço, automatizações e processos e inovações tecnológicas, revertendo a curva de mídias de entradas de atendimento. Nessa proposta de contrato, estabelecemos metas de inovação e redução do contrato em si ao longo do tempo. Com certeza, mantendo o patamar que tínhamos de tipo de atendimento telefônico e de volume, o provedor e nós não conseguiríamos chegar a um resultado e, portanto, o contrato não seria saudável

ao longo do tempo. Então, dentro desse modelo de ações de inovação ao longo de um período, colocamos um app para o colaborador consultar holerite, consultar notícias. Virou um app da corporação, começando com tecnologia. Para chamar os nossos serviços através do app, hoje tem um canal direto com os nossos técnicos, onde o colaborador grava o que está acontecendo, o técnico responde e às vezes resolve só por essa troca de mensagens. E isso é registrado em ferramenta.

**IH** – Quando você está falando em colaborador, são os funcionários, não está incluindo as consultoras?

**Gebrin** – São os colaboradores. Nós estamos falando do atendimento interno. Para as consultoras, a gente faz outro tipo de serviço de atenção também.

**IH** – Quer dizer que você tem três perfis de usuários: os funcionários, as consultoras e o cliente final.

**Gebrin** – Exatamente. Agora, com o nosso e-commerce, temos incorporados os nossos clientes, que também suportamos hoje de uma maneira interessante e não com custo alto. Com essa ação, que iniciamos há um ano e meio, conseguimos reverter a curva de atendimento, passando

de 75% de chamadas atendidas por telefone para 35%. Outra coisa que ajudou muito, falando do outro público que são as nossas consultoras, com as ferramentas de atendimento e monitoração de negócios, a gente consegue medir user experience. Medimos exatamente a performance da nossa consultora no acesso às aplicações e também os erros que ela comete dentro das nossas aplicações. Temos um modelo de atendimento em que, a partir desses erros, a gente entra em contato proativamente com a consultora e pergunta se ela está com problema no nosso sistema. E geralmente conseguimos resolver problemas e fazer com que ela capte o pedido, o que para nós evita perda de receita. São cenários de atendimento que criamos para poder alavancar a questão da evolução digital e evoluir na qualidade dos nossos serviços de atendimento. Acho que o mais importante é a escolha certa das ferramentas: não tem como não investir em ferramentas, porque elas vão fazer uma diferença significativa depois, na automatização de processos e no autoatendimento. Porque as questões relacionadas a catálogo de serviços, a

medição de nível de serviço, aferição de SLA de fato, o que o colaborador está sentindo e o tempo que ele está tendo de atendimento, isso é importantíssimo de ser medido, para que a gente transforme o atendimento em um atendimento de qualidade. A escolha de ferramentas é algo que pode impactar significativamente em um planejamento de transformação de atendimento digital.

**Eládio** – À medida que os bancos foram de informatizando, a gente percebeu que eles se tornaram empresas de tecnologia. Por isso, acho que a área de service desk vai desaparecer, porque vai se tornar uma espécie de medidor da qualidade, da implementação de negócios da empresa, da estratégia do negócio e da implementação de novas soluções tecnológicas. Os bancos perceberam isso muito antes da indústria. Nos bancos existe uma valorização maior da área de service desk. E aí sim, as ferramentas que facilitam a integração, a monitoração, a catalogação de ordem de serviços, de tickets, vão servir para melhorar os processos da empresa.

**IH** – Só voltando um pouco para o Gebrin: você falou

patrocínio

**Algar** Tech





muito do planejamento e dos índices que vocês têm conseguido melhorar. Mas onde as coisas não estão andando do jeito que você gostaria?

**Gebrin** – Hoje a gente tem algumas limitações em termos da escolha que fizemos na ferramenta. Mesmo com todo o processo bem definido em proposta e em contrato relacionado à evolução da inovação, vejo que nós temos que alavancar isso para os parceiros. É muito difícil fazer com que eles tragam inovação. O service desk não é mais simplesmente um meio de o fornecedor ganhar dinheiro, mas é a forma de ele entrar com eficiência para poder absorver outros serviços. O service desk bem implantado abre as portas para o fornecedor assumir uma infraestrutura, uma gerência de monitoração.

**Francisco** – Eu trabalho há quase 20 anos com service desk e isso já passou por várias fases, desde o simples bodyshop, a contratação de mão de obra, passando por uma empresa estar lá dentro da nossa, até termos certa gestão sobre esse service desk, como agora, que está completamente apartado, fora da empresa. Há quatro anos, fizemos uma tentativa para evoluir a questão de tecnologia, colocando uma meta no SLA para a redução de 70% do volume

de ligações, de atendimento por telefone. Mas não conseguimos. E uma das razões é a questão financeira, porque para o provedor esse avanço tecnológico pode ter um custo que o contrato não compensa, então você tem que ficar fazendo essa medição junto com ele o tempo todo. Na verdade, tecnologia e ferramentas existem aos montes no mercado. Nos últimos meses, a gente tentou acelerar a implantação de novas ferramentas, mas estamos esbarrando em um ponto muito sério, que é o conhecimento das pessoas que estão fazendo isso. Porque quando você começa a fazer uma automatização, tem que automatizar as coisas certas. O usuário tem que receber as respostas certas. Ele tem que ter a facilidade para fazer a solicitação, para fazer a consulta e tem que receber a resposta certa. A gente esbarrou nisso, porque as pessoas que estavam encarregadas de montar essa estrutura não tinham o conhecimento do dia a dia.

**IH** – Você fala do pessoal interno ou do terceirizado?

**Francisco** – Do terceirizado. Hoje mesmo nós temos uma equipe muito pequena, muito enxuta, que faz as validações. Quando nós começamos a

fazer validação, nós falamos: não vai dar certo. Hoje eu tenho três pesquisas com o usuário: o usuário responde a uma pesquisa do atendimento de telefone na hora que ele atende, depois recebe uma pesquisa do atendimento que foi feito, no final do atendimento, e, anualmente, a gente faz uma pesquisa de satisfação dos clientes. Essas três pesquisas serviram de base para nos mostrar onde é preciso melhorar. É no tempo de atendimento? É na qualidade da solução que se está dando? É na facilidade que o usuário tem para perguntar? Hoje um dos pontos principais é a escolha adequada da ferramenta que consiga promover uma evolução tecnológica. Outro ponto importante é o conhecimento das pessoas que estão alimentando essa ferramenta, para realmente obter resultado.

**Suleir** – Minha empresa tem porte menor que a de vocês, então o atendimento é para áreas menores e a gente sempre tenta trabalhar com o que é proporcional à necessidade de atendimento. E aí eu tenho dificuldade na contratação do fornecedor. Vocês dizem que o fornecedor não traz inovação, mas a gente tem dificuldade em um momento anterior, de não conseguir que ele identifique bem o problema para poder trazer a solução.

Aí começamos a pensar que talvez tenhamos que partir para fornecedores maiores, que atendem empresas de grande porte. Talvez esses fornecedores não estejam preparados para trazer soluções a uma empresa do porte da nossa. Mas ouvindo vocês, fico surpresa ao saber que vocês também não estão se sentindo atendidos adequadamente.

**Guilherme** – A gente falou de terceirização, mas com a terceirização por si só você não vai obter ganhos. Na Philips, a gente fez um contrato com o mesmo parceiro que já estava lá, só que introduzindo a necessidade de inovação. Ou seja, eles já estavam na empresa, já nos conheciam e a gente continuava com os mesmos problemas de sempre. Mas só pedir para trazerem inovação, não funcionou. Como eu consigo inovação deles? Vamos analisar as principais causas e vamos trabalhar em conjunto. E tinha uma série de casos que estavam vindo da ferramenta de gestão de tickets. Ao mesmo tempo, a gente tinha planos de hardware, por exemplo, planos de field e de help desk tradicional. Eles diziam: se não automatizar, nós não conseguimos reduzir pessoal, nem custos e não conseguimos aumentar a qualidade. Aí foi um trabalho conjunto para rever a forma de prestação de



“A área de service desk vai desaparecer, porque vai se tornar uma espécie de medidor da qualidade, da implementação de negócios da empresa e da implementação de novas soluções tecnológicas”.

Eládio, do CCB

serviço e desenhar um novo contrato de terceirização. Então colocamos algumas premissas, como, por exemplo, a padronização do modelo de computador: todos os computadores na Philips agora chegam prontos para o usuário, a TI não pega





patrocínio

**Algar** Tech



**“Quando você começa a fazer uma automatização, tem que automatizar as coisas certas. O usuário tem que receber as respostas certas”.**  
Francisco, da CSN



no computador. Isso quer dizer que não existe mais o trabalho de help desk para preparar um computador. Voltando ao contrato, tinha um projeto de implantação de automação, com algumas mudanças de premissas para que o ganho fosse possível e a redução do número de chamados em cinco anos. Aí a gente consegue amarrar nas duas pontas, porque no meio do caminho a tecnologia pode falhar, vamos ter que

substituí-la. Portanto, se trata de uma mistura de contrato, tecnologia e trabalho em conjunto. Não adianta você fazer uma RFP pedindo tudo, porque vai ser muito difícil que todos lhe tragam o mesmo nível de maturidade e algo que o seu cliente interno vá aceitar. É até uma provocação interna que a gente: por que a gente se compara com a TI de outras empresas e não com o nosso próprio atendimento ao consumidor final? Ou seja, a gente atende enfermeiros desesperados porque um aparelho de ressonância parou, mas quando pifa o computador de um vendedor, por que não encarar com a mesma criticidade? Então, temos que atender exatamente com o mesmo user experience, e não com SLA. O SLA é o que a gente espera, agora o que o usuário espera não é o SLA, é a solução para o problema dele.

**Gebrin** – Recentemente, quando tomei conhecimento dos números, na primeira reunião em que o pessoal do service desk apresentou os números, o foco foi exatamente em SLA. E estava tudo verdinho. Aí eu disse: esse número de chamadas me parece muito grande, acho que vocês estão olhando o indicador errado. Vocês estão olhando se estão atendendo o SLA,

mas o que eu quero saber é como você atende metade desses chamados porque o usuário vai ficar muito mais satisfeito abrindo um terço desses tickets, mesmo que esteja sendo atendido fora de um determinado SLA. Eles estão acostumados a fazer sempre do mesmo jeito. Mas é porque muitas vezes eles olham para o indicador errado.

**Pietro** – Tenho uma pergunta para o Francisco. Você tem hoje um provedor. Você o considera um fornecedor ou um parceiro?

**Francisco** – Eu acho que nessa questão não existe parceiro, é fornecedor. É o fornecedor e você tem que ter uma relação boa com ele. Ele tem que estar satisfeito com o que está recebendo e você tem que estar satisfeito também com o que ele está lhe entregando. Isso é parceria? Não sei. Para mim, é a relação fornecedor e cliente. O nosso contrato cobre isso? Conseguimos fazer isso dentro do contrato? Se não conseguimos, vamos fazer um aditivo ao contrato. Eu escuto muita reclamação de fornecedor que está há anos na empresa, e reclama porque a gente fez uma nova concorrência e ele perdeu. Infelizmente, é porque chegou um fornecedor que vai entregar a mesma coisa, por um valor menor

**Pietro** – Quando você descreve as suas avaliações, minha impressão é que as suas avaliações também são reativas. Você está medindo assim: o fornecedor atendeu o SLA. Inovação não está no contexto. O que eu enxergo como inovação para você? A hora em que eu passo a ter indicador não mais de TI, mas indicador de negócio. Aí, se efetivamente você tem um parceiro, vai poder sentar ele e discutir. Então, se não tem o relacionamento com esse seu fornecedor ou parceiro, você não vai conseguir colocá-lo na mesa com você para fazer inovação.

**Gebrin** – Tenho um conceito um pouco distinto de parceria. Eu considero que quem está prestando serviço para mim é um parceiro, se não for eu não consigo de fato evoluir em vários aspectos. Às vezes a questão contratual não é mesmo o mais importante. Falando de indicadores de negócio, que acho que é uma grande alavancagem, tem muito do nosso desenvolvimento interno. Os parceiros ajudam muito, é claro, na identificação e na construção de todo um modelo, para poder atingir e medir o que for para podermos atingir, mas olhando para o modelo interno de atendimento ao colaborador. Nós fizemos

algumas mudanças com o parceiro dentro da nossa área de tecnologia que foram quebras de paradigmas, em que o parceiro em um primeiro momento foi bastante resistente, achando que os custos iriam aumentar. Por isso não olho o service desk como um único centro de atendimento: para mim, todas as formas de atendimento estão incorporadas e o importante é que eu atenda o colaborador independente da forma. Acho que todas as grandes empresas têm os analistas VIP, que atendem os diretores, presidentes, vice-presidentes. A gente criou um conceito na empresa chamado de VIA, que não é mais o VIP, é o very important area. A gente colocou analistas com camiseta, com um “como posso lhe ajudar?” Eles ficam rodando a área, não ficam parados esperando um ticket. No primeiro momento, quando falei isso para o nosso parceiro, ele falou que isso iria aumentar o custo dele, que iria gastar muito mais com field, que é um recurso mais caro de service desk. Só que o conceito não é bem esse, o conceito é de aquela pessoa que está atendendo começar a identificar e conhecer a área que ela atende. A gente conseguiu uma redução de 15% em termos de volume só nesse movimento. Não



patrocínio

**Algar** Tech

no primeiro mês, claro. Isso porque as pessoas começam a entender o comportamento de cada área. Eu sei que a área contábil ao final do mês vira uma loucura, então dois dias antes se faz uma ação preventiva nos equipamentos do pessoal da contabilidade, vê se está acessando banco, se está funcionando o Wi-Fi. Isso reduziu drasticamente o nosso volume e o nível de satisfação cresceu.

**IH** – E isso não é uma inovação tecnológica, é uma inovação de processos, certo?

**Gebrin** – É uma inovação de processos. Nós percebemos que os novos colaboradores chegam na empresa e ficam perdidos por uma semana. O cara não sabe onde senta, não sabe a senha dele, não sabe para quem ele liga. Então nós temos os padrinhos de TD (tecnologia digital, porque não chamamos de TI na Natura): são várias pessoas, coordenadores, gerentes, analistas, que vão recepcionar os colaboradores. Ele chega na mesa dele e tem senha, instrução básica de acesso ao e-mail, tudo funcionando.

**Guilherme** – Sentimos a mesma coisa. A pessoa que entra na empresa abre três vezes mais chamados do que qualquer outro usuário.

**Suleir** – Fizemos um trabalho junto ao RH para que isso funcione, mas em vez de criar o padrinho, nós preparamos algumas informações básicas e o RH faz a aderência. O usuário recebe a política de TI, como vai trabalhar, a documentação de acesso ao sistema, os equipamentos. Funciona bem também.

**Gebrin** – Eu considero isso inovação, apesar de ser uma coisa simples e fácil de fazer.

**Francisco** – Não chegamos a esse nível, mas fizemos o que chamamos de volante, que tem funcionado muito bem no escritório. O pessoal de campo circula pelas áreas, perguntando se está havendo algum tipo de problema com os equipamentos. Já na fábrica temos uma dificuldade muito grande para fazer isso, porque é uma questão de cultura. A mudança do atendimento do service desk, que era feito internamente, para o externo foi um caos, nos primeiros três meses, principalmente na fábrica. Temos hoje na fábrica, em Volta Redonda, 8 mil usuários, que já conheciam o atendente do service desk pelo nome. Os atendentes, por sua vez, muitas vezes conheciam os usuários pelo nome. Quando a gente mudou toda essa forma de trabalhar para o externo, isso causou um impacto dentro da fábrica, porque tivemos que ir mudando a cultura das pessoas. Qualquer

“Não adianta você fazer uma RFP pedindo tudo, porque vai ser muito difícil que todos lhe tragam o mesmo nível de maturidade”.

Guilherme, da Philips



mudança na forma de trabalhar no chão de fábrica é sempre complicada. Só para ilustrar, nós temos 5 mil equipamentos na fábrica, que são compartilhados em turnos de 24 horas. Se ficar 24 horas com um equipamento desses parado, você está parando quatro pessoas. Então você tem que estar vendo constantemente qual seria a melhor forma. Em relação aos indicadores, nós conseguimos implementar a questão de reincidência para o usuário. Todo mês é gerado um relatório daqueles usuários que abriram mais chamados e quais foram os chamados. Aí a gente pode começar a trabalhar diretamente nas causas.

**Gebrin** – Com relação às fábricas, às redes de distribuição, nós resolvemos criar células de experiência. Nós temos hoje uma Célula de Experiência dos Centros de Distribuição de Fábricas. Nós destacamos uma pessoa

do time que é responsável por aquele serviço, é a dona daquilo na tecnologia. É meu colaborador, porém algumas vezes é meu chefe, porque ele me cobra, cobra o meu time inteiro e os outros times de atendimento específico naquele ponto do centro de distribuição. Ele cuida desses sistemas de infraestrutura de ponta a ponta. E a gente divide o time. Por exemplo: no centro de distribuição, qual é o nosso principal problema? É a criação de acesso, por causa da rotatividade. Demorava quatro dias para criar um acesso. Aí, a área de gestão de acesso passou a destacar duas pessoas para priorizar o atendimento ao centro de distribuição. Reduziu o tempo pela metade. Depois esse pessoal começa a enxergar outro problema na microinformática: o coletor dá muito problema, a radiofrequência tem sombra quando o CD está cheio. Para isso, a gente tem um caderno de indicadores, uma cobrança semanal em

que ele presta serviço para o diretor de distribuição e de fabricação e nós de tecnologia temos que oferecer o melhor serviço para ele. Ele é o representante da tecnologia junto a centro de distribuição. Aí, existem vários parceiros internos, em todas as áreas de tecnologia, que o suportam e que têm que atingir um SLA, que não é o que o parceiro tem, é o que nós definimos que é o melhor para o centro de distribuição. O meu representante de tecnologia dentro do CD é um field service. Eu não tenho um coordenador de tecnologia no centro de distribuição. E ele não tem o mesmo olhar que eu em termos de gestão de tecnologia. Para ele, se algo está parado, ele dá um jeito de o usuário trabalhar. O usuário reclama para ele. Então a gente se aproximou do ambiente do centro de distribuição





“Mesmo com a necessidade de se adotar mais tecnologia e ter a inteligência envolvida, a parte de serviço continua sendo um agregado forte”.

Suleir, da Trisul



e começou a desenvolver alternativas de processos. Exemplo: começamos a desenvolver parceiros locais para a substituição de peças e partes. Então, em lugar de mandar de São Paulo um equipamento, a gente mantém um estoque avançado mínimo no local. Nós passamos a seniorizar o analista da ponta. Tínhamos três pessoas atendendo e agora temos duas, só que uma é sênior, que faz de fato a gestão daquele lugar.

**Pietro** – Quería voltar ao tema da inovação. Estamos para publicar o plano nacional de IOT (Internet das Coisas).

Temos acompanhado bem de perto esse mercado. É uma nova tecnologia e vai trazer muita inovação. A gente pode começar a sensorizar coisas em um CD, lá no depósito, e perceber variação térmica e, com isso, fazer outras analogias. Mas hoje estamos falando em atendimento ao colaborador, ao usuário de TI. Vocês enxergam a possibilidade de atender a uma coisa?

**Francisco** – O setor siderúrgico e o setor de mineração não têm uma evolução da tecnologia muito rápida. Mas essas coisas estão sendo olhadas o tempo todo, porque essa questão está desencadeando uma série de discussões dentro da empresa, que começam já na forma como você vai dar o suporte. Vou dar um exemplo simples. Colocaram lá uma máquina de café, aí veio o fornecedor e falou: quero ligá-la na Internet. Eu falei: espera aí, é uma porta de entrada. Ele: mas tem que ligar para saber o consumo. Uma consultoria fez então uma varredura na nossa rede e a gente descobriu uma quantidade de equipamentos conectados à nossa rede, que nem imaginava.

**Schultz** – Acho que a gente já faz isso há muito tempo e faz melhor para as coisas do que para as pessoas. Porque se você olhar para datacenter, network, telecom, as coisas são monitoráveis e são mais fáceis e proativas. Acho que

a gente já atende. Quem vai reclamar vai ser uma pessoa que depende daquela coisa. Talvez o que vai acontecer é que você vai atender a mais coisas.

**Gebrin** – Há coisas vitais para um processo além das pessoas. Hoje você consegue automatizar ações em função de alarmes que são dados de algumas máquinas: isso já é um atendimento automatizado. Realmente, se parar para pensar, você já faz bastante coisa nesse sentido. Como você vai monitorar um recurso ou um servidor, se está compartilhando recursos na nuvem? Esse é o grande desafio. Se você não monitorar a experiência do usuário, provavelmente não vai saber por onde passa a sua informação dentro de um provedor ou dentro de uma nuvem.

**Suleir** – Acho que mesmo com a necessidade de se adotar mais tecnologia e ter a inteligência envolvida, a parte de serviço continua sendo um agregado forte. Nós também gostamos de trabalhar com essa questão de ter a equipe técnica próxima das áreas. Até por sermos menores, isso é muito mais fácil e a gente consegue entender o perfil de cada área. As áreas comercial e de vendas, que são mais imediatistas, exigem que a gente tenha um perfil de técnico específico

para trabalhar com elas. Às vezes você precisa mais de um perfil pessoal do que do conhecimento técnico.

**Gebrin** – Esse foi um ponto que acabei não mencionando, mas de fato quando a gente fez aquela mudança do VIA (very important área), tivemos que trocar 80% das pessoas, dos técnicos, porque antes eram técnicos e passaram a ser gente de relacionamento. Então, se a pessoa que está ali não tem um perfil acolhedor, de dono, de proximidade, não tem jeito: o técnico gosta de ficar na mesa dele esperando o ticket cair. A primeira tentativa que nós fizemos foi com o time que nós tínhamos e não deu certo.

**Eládio** – A pergunta do Pietro me leva à reflexão sobre um detalhe. O service desk geralmente é acionado por pessoas e a sua pergunta é se fosse acionado por máquinas. Se tivesse um software que estivesse na máquina antes de o usuário se sentar diante dela e acionasse tudo o que geralmente usa, então basicamente essa máquina, esse robô seria o responsável por acionar o service desk. Guilherme - O contrato que eu fiz foi para o ano que vem. Se vai funcionar ou não, a gente não sabe, mas vai fazer análises preditivas de falhas do computador. Estamos implantando toda essa parte de alarme, de análise preditiva de hardware.

**IH** – Fale mais desse projeto

e de eventuais dificuldades que vocês tenham tido nos diagnósticos.

Guilherme - Nós também tentamos medir o SLA do negócio, ou seja, quais são os processos críticos do negócio que de alguma forma a gente pode medir direta ou indiretamente para saber se há algum problema. Ou seja, se paramos de faturar, não preciso que ninguém me ligue para saber que paramos de faturar. Eu sei quantas notas a gente fatura por minuto e por hora, consigo então gerar um alerta dizendo: na última hora, que é hora útil, não é almoço, vocês pararam de faturar. O que está acontecendo? Então a gente também já está implantando alguns desses monitoramentos, tem cerca de 18 indicadores que a gente acompanha e, em função disso, tenta ser proativo. Ainda estamos numa fase inicial, mas tem um longo caminho para atingir a maturidade, porque a gente vai achando outros indicadores que talvez não controle ou não consiga nem medir. No lado de service desk de hardware é muito mais simples, a gente sabe o que falha, tem histórico, buscamos medir o máximo possível, e em software a gente padroniza versões, modelos e trabalha com automação de instalação, de atualização.

**Francisco** – Uma parte também de automatização que a gente colocou e

patrocínio

**Algar** Tech



ajudou muito na redução do número de atendimentos, é a de software de instalação automática para o usuário. É um menuzinho de todos aqueles software que são considerados livres que a CSN adota. Ele tem a disponibilidade na estação dele, pode dar um clique no software e instalar automaticamente. Isso reduziu bastante o volume de atendimentos.

**Guilherme** – Faz quase quatro anos que todos os software da Philips são instalados automaticamente: não existe software instalado pelo help desk hoje e isso veio do contrato do fornecedor, que nos disse que é benchmark de mercado, vale a pena, reduz o tempo de instalação

**IH** – Vocês têm tomado algumas medidas profiláticas, para ganhar tempo e eficiência. Mas acho que a pergunta do Pietro enseja um pouco mais de reflexão: e quando essa demanda partir das coisas, com sensores espalhados pela área de produção, pelo chão de fábrica, enfim, as máquinas demandando um atendimento. Já existe maturidade para tratar disso?

**Guilherme** – A gente implantou a automação via

robôs e às vezes alguns robôs param de funcionar, como as pessoas. Então a gente tem que dar suporte, ele gera um alerta porque parou um processo crítico de negócio. Parte das nossas propostas comerciais hoje é gerada automaticamente. O usuário vai até um ponto, faz a proposta e fica esperando: a cada 15 minutos o robô gera a proposta e manda no e-mail dele prontinha para encaminhar para o cliente. Só que de vez em quando tem uma atualização no sistema operacional em que roda esse robô e ele para de funcionar. A gente tem um robô que monitora o outro robô e esse robô avisa a gente. Só que a gente atende pelo canal tradicional, ou seja, ele cria um chamado automaticamente e a equipe de aplicações vai suportar como se fosse uma pessoa. Então, para um atendente, um analista, vai chegar um chamado como qualquer outro, só que ele foi gerado por uma máquina. Estamos na maturidade de usar a mesma solução para um problema novo.

**Pietro** – A gente percebeu na pesquisa que poucas empresas medem a efetividade, medem o ganho de produtividade. Queriam ouvir de vocês se estão praticando o grau de confiança que têm nisso. Mas como é que você vai medir o grau de satisfação no atendimento de um robô?

**Guilherme** – No caso específico que eu mencionei, por exemplo, tínhamos um

tempo médio de quatro horas para gerar uma proposta: baixamos para 30 minutos o processo completo. Talvez fosse o indicador que a gente deveria utilizar para medir continuamente. As propostas estão mais complexas, mudou algum processo? A gente não foi nesse nível. Mas tem outra coisa quando a gente fala de máquinas: o volume é muito grande. Não conseguimos medir por meios tradicionais. Não é um analytics ou um relatório de barras que vai resolver essa questão. Aí temos visto alguma inteligência artificial para eventualmente gerar alertas não previstos. Nas máquinas para cliente a gente faz isso. Então na Philips hoje fazemos a análise preditiva de equipamentos de ressonância magnética e tomográfica, por exemplo. Então, se formos a um hospital de referência hoje em São Paulo, sabemos que aquela máquina tem a probabilidade muito alta de quebrar na próxima semana, por isso já pedimos para agendar uma preventiva. Ainda não chegou na TI, pelo menos na Philips.

**Gebri** – Acho que se a gente for fazer um paralelo com o que já acontecia, temos, por exemplo, um contrato de serviços de impressão pelo qual não temos um ticket aberto com relação a problemas de impressora, porque a própria impressora dá

sinais de desgaste, tanto de equipamento, quanto de peças, de troca de insumos. A equipe vai e faz a substituição, sem a necessidade de alguém reclamar. Quem está reclamando é a máquina, que gera alarmes e a gente atende. Acho até que vai ser mais fácil identificar e antecipar problemas em coisas do que em pessoas, porque muitas vezes, até pela questão de cultura ou por uma questão de falta de sensibilidade, as pessoas deixam chegar algumas coisas ao limite para depois reclamar.

**Francisco** – A gente discutiu aqui a questão de SLA e esse é um problema recorrente. Eu digo para o usuário: o meu SLA é de cinco horas. Ele responde: não quero saber se o seu SLA é de cinco horas, quero que você resolva o meu problema. Então, a gente vai ter que começar a mostrar para o usuário essa percepção do bom atendimento: estou aqui para lhe atender bem, lhe atender em uma velocidade que é adequada para você.

**IH** – A gente está falando aqui do desafio de atender demandas de máquinas e lidar com esse novo patamar cultural que é a indústria 4.0. O Eládio tem um desafio



“Outsourcing é como casamento: se você precisa colocar o contrato em cima da mesa, está na hora de pedir o divórcio”.

Schultz, da Abril

parecido: vocês já têm essa maturidade de fazer diagnósticos sobre o quadro do atendimento aos clientes de vocês?

**Eládio** – Acho que temos, sim. A gente tem a maturidade da TI em cima de praticamente 40 anos de implementação de automatização de processos e, é claro, colocando essa parte de monitoração de negócio. O banco sempre atendeu empresas de middle marketing, que era a estratégia anterior, e basicamente a gente





intermediava operação financeira entre essas empresas. Quer dizer, eu tinha menos ponto por alvo envolvido, porque eram empresas de menor faturamento. E qual era o meu gargalo antigamente? Era deixar o nosso sistema de aprovação e de formalização de proposta no ar 24 x 7. Para qualquer operação que o banco quisesse fazer já estaria disponível para ter o processo de aprovação e formalização. No ano passado, a gente colocou no ar outro canal que nós não usávamos, que é Internet banking transacional. Pela estratégia anterior, nós não precisávamos ter, porque o cliente não precisaria fazer TED, nem DOC, porque basicamente ele pedia o dinheiro e o banco mandava o dinheiro para onde ele queria. Até por questão de segurança era melhor que a gente não disponibilizasse isso para o cliente fazer a transação.

**Schultz** – Com relação ao service desk minha percepção é que empresas menores têm mais agilidade. O desafio é você encontrar essas empresas, mas elas conseguem trazer soluções muito mais inovadoras.

**Suleir** – Aí entra a questão da parceria. Eu avalio o parceiro pelo comprometimento. Porque o contrato tem seus termos, mas a gente precisa de algo mais e isso depende de como os fornecedores se comportam em determinado momento.

**Schultz** – Outsourcing é como casamento: se você precisa colocar o contrato em cima da mesa, está na hora de pedir o divórcio.

**IH** – No caso da Abril, o diagnóstico que você faz do atendimento ao cliente, deve variar muito conforme a área de atividade do grupo. Você consegue ter um método comum de medição?

**Schultz** – Talvez não de uma forma tão analítica e precisa, com a metodologia tão forte, ou como a gente gostaria de fazer. Eu tenho, por exemplo, um field service para cada 300 pessoas nas áreas administrativas e um field service para cada 120 pessoas nas áreas editoriais. Portanto, já são formas diferentes de atender, mas não existe uma metodologia única. Vai basicamente por quantidades de chamados, o que o pessoal tem muito mais nas áreas editoriais do que no chão de fábrica. Você tem que tentar atender os diferentes públicos. E aqui a gente volta à questão da cultura. Eu tenho uma visão de longuíssimo prazo que é a seguinte: no futuro, o service desk vai deixar de existir, em função da automatização. Se a gente vai valorizar a experiência do usuário e o usuário no final das contas quer ser atendido por telefone, como é que a gente vai implementar novas tecnologias? Talvez no futuro

as novas gerações já estejam todas habituadas e treinadas, e o service desk vai tender a zero: a gente vai gerenciar praticamente só máquina.

**Gebrin** – Tem a dificuldade de você colocar novas tecnologias ou novos serviços, novos meios de comunicação ou de relacionamento com o usuário, mas acho que passa também por um cenário de quanto de valor agregado vai trazer aquele atendimento. O chat é um exemplo. Eu acho que o chat por si só é ruim de ser usado. Mas o chat com soluções imediatas, por exemplo, de uma comunicação direta na máquina do usuário, é mais efetivo. A gente também passou por essa experiência. No início, tínhamos um atendimento de chat que era muito mais de escuta, registro, para depois disparar um pedido para que alguém fizesse o atendimento mais efetivo. Quando a gente passou a ter uma visão de atendimento escrito com solução, a adesão foi muito maior. Atendemos hoje 90% dos tickets abertos por chat resolvidos no próprio chat.

**Schultz** – Com chatbot ou com interação?

**Gebrin** – Com interação. Mas é porque a gente colocou analistas com mais conhecimento. Eles já conseguem interagir com o colaborador, acessar a máquina e resolver. Ele não quer mais ficar no telefone, ele acha que por escrito é

muito melhor. Outra coisa em relação à produtividade: é possível fazer até quatro atendimentos via chat simultâneos, mas não dá para atender quatro telefones simultaneamente. A produtividade do service desk praticamente quadruplica com o uso efetivo da ferramenta e associado a um perfil de analista com mais tecnologia aplicada e não só um simples atendente.

**Pietro** – A nossa pesquisa mostrou que a quantidade de chamados recebidos por chat é só de 6,5% do total.

**Gebrin** – Para nós já é 90%.

**Pietro** – Em termos de avaliação do chat como canal de atendimento, numa escala de 1 a 5, os gestores deram nota 4, superior à do portal da empresa, que teve 3,9%. O grosso ainda está no atendimento telefônico, com mais de 35%.

**Guilherme** – Há pouco tempo a gente começou a utilizar o Whatsapp para o atendimento de clientes, e, embora o volume seja baixo, a satisfação é absurdamente maior, muito próxima de 80%.

**IH** – A abordagem do atendimento multicanal parece ser um desafio importante para vocês, não?

**Guilherme** – Na Philips, abrimos quatro ou cinco canais, mas a utilização deles ainda é baixa. Então a gente está indo para o service

desk corporativo: o portal tradicional com o chat e a ferramenta de comunicação unificada, no caso o Skype, com que as pessoas estão mais acostumadas, e o telefone. O chat no Skype, que é a ferramenta que todo mundo usa para se comunicar, funciona muito bem, assim como o Whatsapp.

**Gebrin** – Depois do telefone, nosso maior canal é o portal, em que basta a pessoa digitar uma palavra para que ele indique o caminho que leva à abertura do ticket. Isso também teve uma adoção bastante positiva, principalmente para requisições, colocando workflows de aprovação automatizados. Temos também muitos serviços em URA. Por exemplo, a gente tem um menu de consulta do status de cada ticket via URA. Isso trouxe uma redução em média de 2 mil chamados por mês, porque não chega em nenhum canal de atendimento a não ser nas nossas ferramentas. Agora a gente tem uma aplicação que faz a interface com os analistas através de gravação de voz: eles dão respostas para os colaboradores, ou avisam, por exemplo, que em quinze minutos vão à mesa do usuário. De toda forma, independente do canal ou do meio em que você se comunica, é preciso ter o registro do chamado, para poder medir a produtividade.

Reset de senha,  
de uma forma  
fácil e prática

Índice de satisfação dos  
usuários acima de 95%

Tempo de suporte  
otimizado em 26%

## INTUITIVE SERVICE DESK • ISD

**SEU FOCO É RESULTADO?  
ENTÃO POR QUE NÃO CONTAR COM UM  
SERVICE DESK QUE GARANTA MÁXIMA  
PRODUTIVIDADE DO USUÁRIO?**

**Repense.**

O **Intuitive Service Desk** gera a melhor experiência ao usuário através de um único ponto de contato multicanal e automações para garantir mais eficiência no atendimento. Sabe o que ele proporciona? Menos tempo gasto no suporte e mais produtividade para sua equipe, que consegue solucionar chamados com até 35% menos interação humana.

Agende uma visita.

[algartech.com](http://algartech.com)



Gestão de Ambientes de Tecnologia.  
Gestão do Relacionamento com Clientes.

**Algar**   
Tech

Repense possibilidades