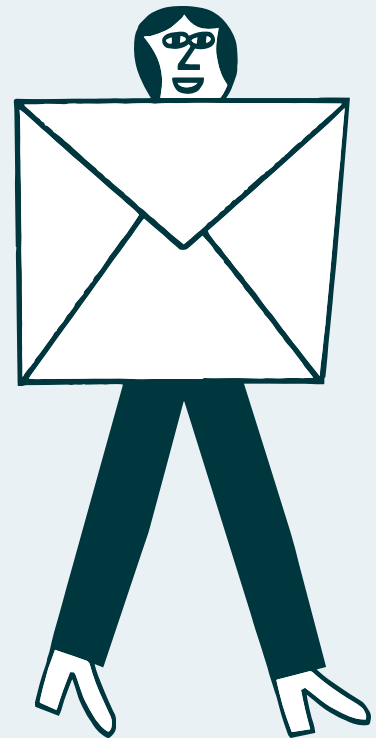
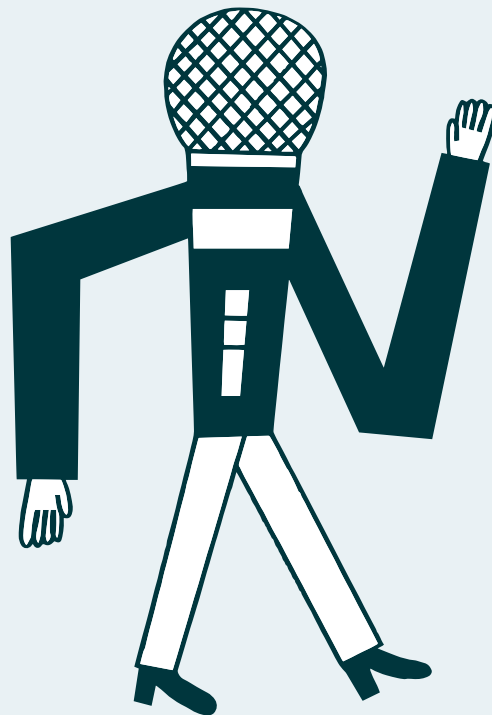
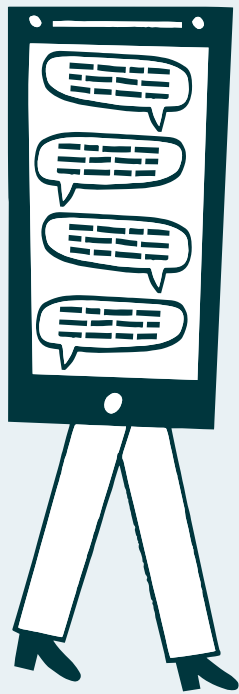




Implementação e gerenciamento de diversos canais de atendimento ao cliente



Ao se comunicar com seus clientes em diversos canais de atendimento, você pode criar mais relacionamentos e melhorar a qualidade deles.

O número de modos de interação com os clientes continua a aumentar. Atualmente, estamos sempre conectados a vários canais de comunicação que podem ser usados para conversar e dar suporte aos nossos clientes.

Os clientes querem e esperam poder entrar em contato com as empresas de várias formas. Eles também querem uma experiência consistente por todos os canais, logo, é importante não só fornecer suporte por diversos canais, como também pensar em formas de usá-los em conjunto para criar uma experiência omnichannel unificada e consistente.

Como fornecedor de atendimento ao cliente e responsável por criar um ótimo relacionamento com ele, cabe a você se adaptar aos novos meios de comunicação e garantir que está oferecendo suporte pelos canais que seus clientes preferem e onde esperam ser atendidos.

Isso significa que há uma necessidade quase constante de dar atenção à sua estratégia de canais. A maioria das empresas e organizações oferece mais de um canal de atendimento, mas até oferecer apenas dois (email e telefone, por exemplo) exige recursos, treinamento e processos de gerenciamento específicos, pois cada canal é um desafio diferente.

Você pode encontrar mais informações sobre o valor comercial do suporte omnichannel no ebook [O caso do ROI para o suporte omnichannel](#) da Zendesk.

Sobre esse guia

Nesse guia sobre liderança, nós exploramos os desafios enfrentados durante a implementação de um novo canal e o gerenciamento simultâneo de diversos canais. Os tópicos abordados nesse guia são:

04

Atendimento ao cliente por diversos canais

06

Previsão e gestão do volume do canal

07

Escolha da equipe para implementar o novo canal

08

Treinamento de agentes para dar suporte ao novo canal

09

Como novos canais afetam a gestão do trabalho dos agentes

12

Gestão de caminhos de transferência por canal

14

Mensuração do sucesso de seu novo canal

Atendimento ao cliente por diversos canais

A decisão de dar suporte a determinados canais é tomada com base em alguns fatores, como os canais preferidos dos seus clientes e quais canais podem ser transformados em ofertas de suporte eficazes. Em muitos casos, você pode ser obrigado a dar suporte a um novo canal devido a tendências, dados demográficos e à necessidade de se manter competitivo no mercado.

Por exemplo, o chat em tempo real rapidamente virou o canal de comunicação mais utilizado e com a maior taxa de satisfação do cliente, segundo um [estudo recente do Zendesk Benchmark](#). Para os clientes, esse canal é conveniente, imediato e exige menos esforço do que os outros canais de suporte. Para as organizações de atendimento ao cliente, o chat em tempo real é eficiente e permite que os agentes atendam mais clientes em menos tempo.

Outro canal bastante procurado pelos clientes é o autoatendimento. De acordo com o relatório [“Trends 2015: The Future Of Customer Service”](#) de Kate Leggett, da Forrester Research, 76% dos clientes que responderam à pesquisa escolheram procurar as páginas de ajuda ou perguntas frequentes disponibilizadas no site da empresa em vez de outros canais. A expectativa é que as informações necessárias estejam disponíveis online, sejam fáceis de encontrar e de usar. Essa é uma tendência positiva, visto que diminui o número de interações com o suporte e

umenta a deflexão de tickets. Agora está surgindo um novo canal: o atendimento por mensagem. Similar ao chat, ele permite que um cliente e um agente troquem mensagens curtas de texto com rapidez.

Ao contrário do chat, contudo, as mensagens permitem fazer outras tarefas durante a conversa. Não é preciso se concentrar apenas na troca de mensagens. Recebemos constantemente novas mensagens quando navegamos em nossos dispositivos móveis, como de aplicativos de conversa, por exemplo. A troca de mensagens também permite às empresas automatizarem a comunicação com bots de chat, fornecerem interação com humanos ou oferecerem as duas abordagens. Como o chat, as mensagens também permitem aproveitar sua base de conhecimento de autoatendimento ao oferecer esse conteúdo nas mensagens, por meio de trechos ou links para artigos da Central de Ajuda.

É importante oferecer opções de autoatendimento a seus clientes com uma base de conhecimento. Isso atende à preferência do cliente e ajuda você a evitar tickets durante seu dimensionamento. Embora o autoatendimento, os canais de atendimento que geram tickets e as trocas de email reduzam bastante os problemas de suporte, também é importante fornecer algum tipo de atendimento em tempo real, como chat, telefone e mensagens. Os clientes precisam ter um caminho para interagir de maneira mais pessoal e imediata.

76%

dos clientes escolheram usar as páginas de ajuda ou perguntas frequentes disponibilizadas no site da empresa em vez de outros canais.

Trends 2015: The Future of Customer Service, Forrester Research

Previsão e gestão do volume do canal

Quando você implementa um novo canal de atendimento, abre uma nova forma de comunicação para os seus clientes, mas quantos aceitarão essa oferta? Isso pode ser difícil de prever, mas é possível fazer suposições com base no nível de interação dos clientes nos canais que você já oferece, medido pela frequência de solicitações recebidas atualmente. A taxa em seu novo canal pode ser mais alta ou mais baixa, dependendo dos seguintes fatores:

- O quanto você realmente anuncia, dá visibilidade ou divulga o novo canal?
- O novo canal é mais fácil de acessar do que os atuais? Por exemplo, ele está incorporado ao seu produto, enquanto os canais atuais exigem que o cliente saia do produto?
- O novo canal permite responder ou solucionar problemas dos clientes mais rapidamente? Se sim, isso pode aumentar o contato dos clientes com sua equipe de suporte.
- Você também pode perceber um aumento temporário nas solicitações do novo canal, pois os clientes podem simplesmente querer testá-lo.

Outro aspecto do volume é a questão de como esse novo canal afetará a interação pelos canais já existentes. Se os clientes começarem a recorrer ao novo canal em vez de outro já existente (por exemplo, chat ou telefone, deixando para lá o email), isso pode suavizar o aumento das solicitações gerais. Embora o novo canal possa significar mais trabalho para sua equipe, ele também permitirá abordar problemas que poderiam resultar na desistência e perda do cliente.

Uma ótima forma de ajudar você a calcular o aumento na demanda é implementar o canal aos poucos, apenas para uma parte da sua base de clientes. Você pode escolher os clientes que gastam mais, os que estão avaliando, clientes em potencial ou ainda os que estão trabalhando com uma parte mais complicada do seu produto ou serviço. Isso pode ser feito entrando em contato diretamente com os clientes ou revelando o canal apenas para um grupo seletivo. Após ter uma noção da interação desse grupo com o novo canal em relação aos outros, você poderá determinar se é viável fornecê-lo para um grupo maior.

Escolha da equipe para implementar o novo canal

Como montar uma equipe para um novo canal? Obviamente, é preciso fazer o melhor possível ao oferecer um novo canal para os clientes, afinal, você não quer que ele prejudique a satisfação. Sabendo disso, aqui estão algumas sugestões para escolher a equipe da implementação.

1. Use uma abordagem de lançamento em fases.

Comece com uma versão beta e convide os funcionários mais experientes para a equipe após serem treinados para dar suporte ao novo canal. Esses agentes conseguirão responder a perguntas com mais rapidez e precisão e serão menos afetados por eventuais mudanças no fluxo de trabalho.

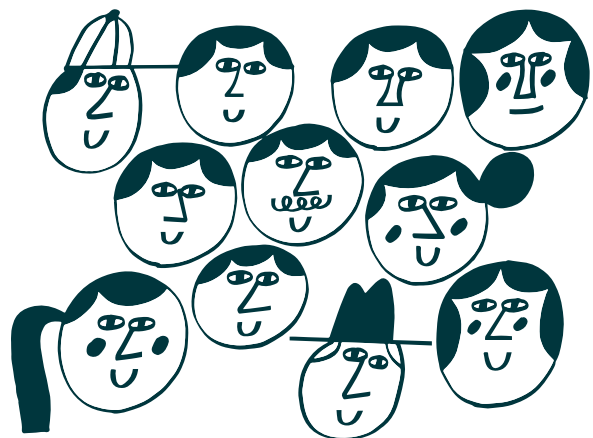
2. Aproveite os agentes com experiência anterior nesse tipo de canal.

Você pode usar agentes que já trabalham na sua equipe ou contratar pessoas para trabalhar no novo canal.

3. No início, mantenha turnos curtos no canal.

Se você tem um número suficiente de funcionários, vale a pena manter os turnos de trabalho curtos no começo, fazendo rodízio entre os agentes para que eles possam vivenciar o canal e processar o que aprenderam.

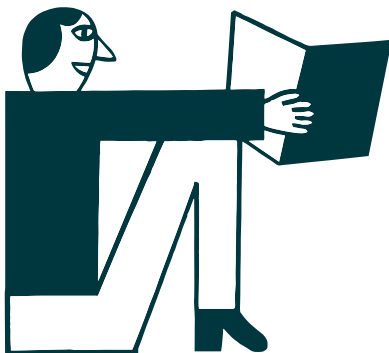
Esse conselho pode se aplicar a qualquer implementação de canal, mas alguns canais têm conjuntos específicos de práticas recomendadas para a escolha da equipe. No guia para líderes [Rolling out live chat and providing proactive customer service](#) é possível ver mais detalhes sobre as práticas recomendadas para escolher a equipe do canal de chat. Já as práticas recomendadas para os canais de telefone e redes sociais estão em [Como novos canais afetam a gestão do trabalho dos agentes](#) abaixo.



Treinamento de agentes para dar suporte ao novo canal

Muitos canais geram solicitações de suporte que resultam em tickets da central de suporte, levando a interação entre o agente e o cliente para essa interface, basicamente através do email. Como vários processos e interações com o cliente são parecidos em diversos canais, o mesmo vale para o treinamento. Uma exceção, contudo, é o Twitter, que exige mais orientação para os agentes, por ser um canal público. Além disso, é um canal que exige mais agilidade na resposta.

Canais que permitem interações em tempo real, como telefone, chat, vídeo e mensagens, exigem instruções específicas, pois neles o ticket é o resultado final da interação e usado para fins de acompanhamento e monitoramento. O meio define as práticas recomendadas de interação com o cliente. Como será mostrado na seção a seguir, elas variam de acordo com o canal.



As práticas recomendadas de treinamento a seguir se aplicam a todos os canais:

1. Pratique o uso do novo canal.

Sua equipe precisa praticar o uso do novo canal internamente e simular a interação com os clientes antes da implementação. Essa prática poderá revelar situações e casos especiais que podem não ter sido pensados antes dos testes. Após a implementação, você poderá usar o mesmo processo para treinar os novos agentes que trabalharão no canal.

2. Use agentes experientes como instrutores.

Use agentes experientes para ensinar outros agentes a atender clientes no novo canal.

3. Atribua um líder para o canal.

Para organizações que distribuem o suporte, escolha um integrante sênior da equipe para ser o líder do canal em cada local. Será função dele treinar o resto da equipe, conforme necessário.

4. Documente o treinamento.

Para fins de dimensionamento, documente o treinamento em slides, em um artigo da base de conhecimento interna ou grave uma sessão de treinamento em vídeo.

Como novos canais afetam a gestão do trabalho dos agentes

Em um fluxo de trabalho típico, seus agentes podem começar o dia verificando e respondendo a solicitações dos clientes do dia anterior, depois pegando um novo ticket na fila, trabalhando ou transferindo conforme necessário, e avançando para o próximo ticket. Canais em tempo real e de redes sociais, contudo, mudaram o modo como os agentes interagem com os clientes. Em vez de reagir às solicitações de suporte que chegaram à fila de tickets por vários canais para atendimento individual, os canais em tempo real exigem ação e reação imediatas. Vamos ver alguns exemplos de como determinados canais afetam o fluxo de trabalho do agente.



Chat

O canal de chat permite trabalhar em várias solicitações de suporte ao mesmo tempo, significando que os agentes precisam ser capazes de resolver mais problemas com maior rapidez. No entanto, quantos chats simultâneos um agente consegue administrar com sucesso? De acordo com nossas práticas recomendadas, três. Mais do que isso pode resultar em atraso nas respostas e menores índices de satisfação do cliente.

Gerenciar vários chats ao mesmo tempo significa que o agente precisa sempre trocar de contexto enquanto pensa sobre os problemas de cada cliente. Alguns agentes fazem isso com mais facilidade do que outros.

Quando o volume de solicitações no canal de chat está baixo, os agentes podem ter "tempo livre", que pode ser usado para responder a tickets tradicionais. Porém, isso pode ser perigoso se um agente começa a resolver uma série de novos tickets e logo depois se vê inundado por várias solicitações de chat. Por isso, é bom tomar cuidado com o número de tickets que um agente pode abrir enquanto estiver responsável por responder a chats.

Práticas recomendadas para a interação por chat

Obtenha uma lista completa de práticas recomendadas para o chat em tempo real em [Essential customer service skills: How to interact with customers on live chat](#).

Talk

O atendimento por telefone do Talk é, de certa forma, semelhante ao chat, pois é uma conversa síncrona (em tempo real) com o cliente. Contudo, ao contrário do chat, os agentes só podem atender com eficácia uma chamada por vez, o que obviamente reduz o problema da troca de contexto.

O desafio desse canal consiste em tentar anotar tudo durante a chamada. Geralmente, isso não é possível. Para lidar com esse problema, os agentes podem fazer anotações no ticket ou pesquisar mais sobre o problema após o fim da chamada, durante o "tempo de encerramento". Contudo, isso também significa que o agente fica indisponível para atender uma nova chamada. Portanto, é melhor estabelecer diretrizes para o tempo que os agentes podem passar nesse encerramento. Afinal, se todos os seus agentes estiverem no modo de encerramento, não haverá equipe disponível para atender novas chamadas.

Se houver um aumento no volume de chamadas, talvez seja preciso limitar mais rigidamente o tempo de encerramento ou transferir agentes de outros canais para o telefone a fim de lidar com esse pico de volume. Isso significa que outros agentes também precisam ser treinados para fornecer suporte por telefone.

Práticas recomendadas para a interação pelo Talk

Consulte uma lista completa de práticas recomendadas para o canal de atendimento telefônico em [Essential customer service skills: How to interact with customers on the phone](#).

Redes sociais

Redes sociais podem ser (e geralmente são) o lugar onde os clientes frustrados vão para desabafar em público. Conseqüentemente, gerenciar os canais do Twitter e Facebook exige um conjunto especial de habilidades.

Os agentes precisam ter um olhar atento aos detalhes técnicos, a capacidade de detectar atentamente as emoções do cliente, a diplomacia e habilidade de comunicação para acalmar a situação e direcionar o cliente para outros canais, se necessário, e fazer tudo isso falando em um tom que esteja de acordo com a personalidade da sua empresa e marca nas redes sociais. Há uma excelente discussão sobre esse assunto no artigo do Relate chamado "Let's get real: the not so secret relationship of brands and customers online".

Os agentes das redes sociais precisam ser reativos, o que talvez signifique priorizar os tickets das redes sociais em relação aos outros, ou atribuir uma equipe para largar o que está fazendo e responder rapidamente aos tickets das redes sociais. Por isso, não é recomendável misturar o trabalho nos canais de rede social com o atendimento por telefone ou chat.

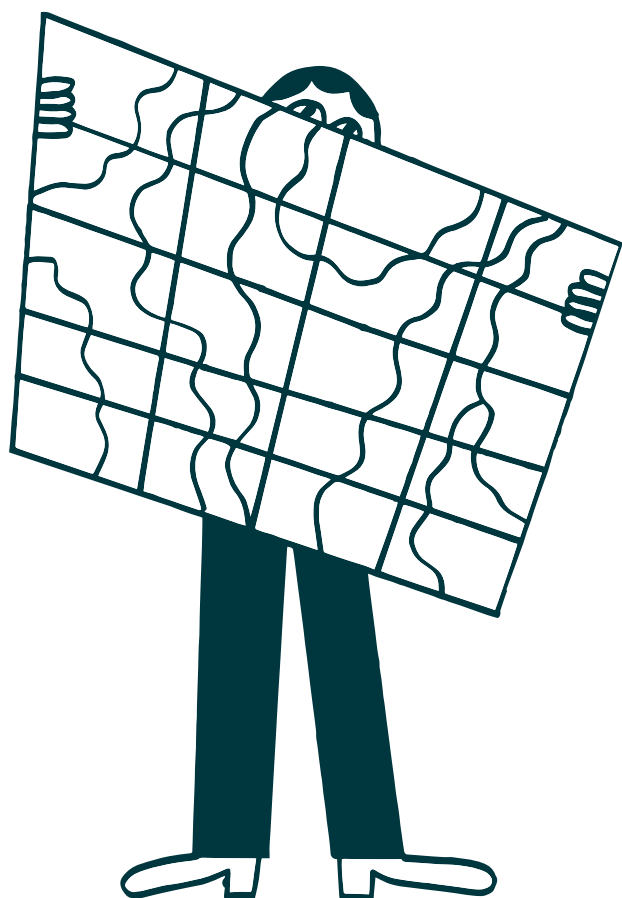
Práticas recomendadas para a interação por redes sociais

Obtenha uma lista completa de práticas recomendadas para redes sociais em [Essential customer service skills: How to interact with customers on social media](#).

3

O número de chats simultâneos que um agente consegue administrar com sucesso.

Gestão de caminhos de transferência por canal



Alguns canais exigem um caminho de transferência diferente. Os caminhos de transferência usados por você certamente se baseiam em seu fluxo de trabalho e necessidades específicas, mas aqui mostraremos um caminho geral que ajudará a explicar como a transferência pode funcionar em diferentes canais.

Triagem de tickets

Fazer triagem de tickets é um método em que alguém avalia o problema e decide como ele será encaminhado, em vez de fazer o agente escolher o ticket aleatoriamente. Solicitações de suporte recebidas pelo Twitter (que chamamos de twickets) e publicações no Facebook provavelmente passarão por triagem, visto que muitos pedidos serão atendidos mais adequadamente pelo setor de marketing do que pelo suporte. As solicitações de suporte por telefone e chat obviamente não passam por triagem, pois são respondidas de imediato pelos agentes que atendem o telefone ou a solicitação de chat.

Transferência de interações nos canais de tempo real para tickets

Quando é necessário transferir um problema de suporte para um agente ou uma equipe que resolva os problemas técnicos mais desafiadores, ou quando você precisa levar um atendimento público para o privado, os canais de interação em tempo real (chat, mensagens e telefone) precisam ser convertidos em tickets. A conversa deixa de ser síncrona (em tempo real) e passa a ser assíncrona, baseada em email.

Você pode fazer transferências imediatas dos tickets de atendimento telefônico e chat, mas o problema é que a pessoa que recebe a transferência precisa ficar a par da situação. Em uma situação assíncrona, ela pode dedicar um tempo para a leitura do ticket e obtenção dessas informações, mas, para o telefone, isso exigiria que o cliente ou o agente original explicasse a situação. O cliente não vai querer se repetir e o agente talvez não explique a situação de maneira exata, o que poderia frustrar o cliente. Para o chat, o agente receptor precisaria gastar mais tempo lendo a transcrição do chat (se ela estiver disponível). Apesar disso, a transferência imediata faz sentido, especialmente para o canal de atendimento telefônico, quando o cliente pede para falar com o gerente, já que essa solicitação precisa ser atendida na mesma hora.

Transferência para outros canais (troca de canais)

Às vezes, essa transferência faz sentido porque é melhor para o cliente levar a interação do suporte de um canal para o outro. Um bom exemplo é um ticket que, devido à complexidade ou a um número grande de mensagens, será melhor atendido em uma chamada direta com o cliente, para conversar sobre o problema. Isso também permite que os agentes evitem confusões e acelerem o tempo de solução do problema. Para fazer isso, você não precisa configurar um canal para receber chamadas, mas se você tiver um, as chamadas feitas poderão ser automaticamente anexadas ao ticket para que haja um registro da conversa. Você também pode simplificar a resolução de problemas e reduzir o esforço do cliente entrando em contato proativamente usando, por exemplo, o chat em tempo real. Ao habilitar o suporte proativo em seu site, será possível monitorar o comportamento dos clientes e oferecer ajuda a quem está tentando sem sucesso usar o canal de autoatendimento (Central de Ajuda) para resolver o problema. Você poderá transferir o suporte para o canal de chat em tempo real por meio de uma janela com uma oferta de ajuda imediata.

Mensuração do sucesso de seu novo canal

O objetivo de apresentar um novo canal é atender às necessidades dos clientes e aumentar a eficiência da sua organização de suporte. Após implementar o novo canal, é bom medir se essas duas metas foram alcançadas. Aqui estão algumas formas para medir o sucesso de seu novo canal.

Meça o CSAT do novo canal comparado aos canais já existentes.

Isso ajudará você a avaliar e garantir que o novo canal ofereça qualidade consistente em relação aos outros. O CSAT do novo canal não pode ser menor do que o dos canais existentes. Contudo, nem sempre é possível fazer uma comparação direta. Alguns canais têm CSAT maior porque são os favoritos dos clientes (chat e telefone, por exemplo, pois são imediatos e não exigem muito esforço) e outros tendem a ter CSAT menor (Twitter, por exemplo, porque as pessoas recorrem a ele quando querem desabafar a frustração publicamente).

Meça o rendimento do agente.

Você pode medir a eficiência operacional observando o tempo médio de resolução de problemas ou o número de novos tickets que os agentes conseguem atender no mesmo período de tempo, comparado aos outros canais.

Avalie a interação dos clientes.

Pesquisas de satisfação dos clientes abordam esse assunto, mas será que você também está ouvindo mais clientes no novo canal do que nos antigos? Será que o novo canal está tendo um impacto positivo nas taxas de conversão ou retenção?

Saiba mais sobre as nossas soluções omnichannel

