



## Contexto

### Experiência do cliente e transformação digital

Nos últimos dez anos, a democratização e a disseminação da tecnologia provocaram mudanças sem precedentes na forma como as pessoas vivem, relacionam-se e consomem produtos e serviços. Especialistas são unânimes ao afirmar que, para os próximos anos, as empresas devem esperar mudanças ainda mais rápidas e profundas motivadas pela transformação digital dos negócios.

A experiência do cliente é cada vez mais impactada pela transformação digital. Conforme as inovações são difundidas entre empresas de diferentes segmentos, não só entre as de tecnologia, as organizações precisam se adaptar de maneira extremamente ágil para colocá-las em prática, atualizando seus processos internos.

Neste cenário, os negócios, principalmente aqueles focados em atendimento ao consumidor, devem ficar atentos em como incorporar a transformação digital em suas operações. Afinal, com os novos recursos, é possível proporcionar uma experiência mais satisfatória do cliente.

Não à toa, o tema da transformação digital já está na pauta de dez em cada dez líderes e abre oportunidades para o profissional digital, que tem a possibilidade de ser o grande responsável por gerenciar projetos transformadores para o negócio e que criem marcas e produtos valiosos nesse novo cenário. Em evento recente nos Estados Unidos, a Consultoria Gartner ressaltou que habilidades digitais, colaborativas, analíticas e inovadoras são fundamentais para esse profissional.

No mercado atual, as empresas estão divididas em dois grandes grupos: aquelas que já nasceram digitais e onde o digital faz parte de seu modelo de negócios e está presente em todos os seus processos desde a sua concepção; e as companhias tradicionais, que precisam, de forma sustentável, adequar processos, produtos e cultura organizacional para ganhar mais agilidade a fim de acompanhar as novas demandas desse mercado pautado pela digitalização e centralidade no cliente.



## Case

### English Tradition

O English Tradition é um banco de origem inglesa que oferece serviços financeiros há mais de 110 anos. Como fortalezas, o banco é reconhecido na Inglaterra por ser extremamente confiável, sólido e pela grande amplitude do atendimento presencial, realizado através de agências e caixas eletrônicos espalhados por todo o país.

Em um passado não muito distante (década de 90), o banco chegou a ser líder de mercado, considerando os indicadores de Satisfação dos Clientes, Market Share e Lucro Líquido.

Desde o início dos anos 2000, estes mesmos indicadores vêm piorando vertiginosamente, os processos de atendimento do banco não evoluíram e são considerados ruins e/ou péssimos pela grande maioria dos clientes. Segundo pesquisa, os clientes não conseguem resolver seus problemas pelos canais digitais, o que resulta na ida até uma agência física, que por sua vez, mesmo vazia, é extremamente burocrática e ineficiente, resultando em encerramentos de contas e saída de clientes para outros players de mercado, sejam estes bancos tradicionais ou *fintechs*.

Ainda entre os anos 2000 e 2010, o banco criou diversos canais digitais com objetivo de reduzir custos em sua estrutura organizacional. Segundo os clientes, estes canais são ruins, pois estão muito distantes de resolverem seus principais problemas e, portanto, continuam com uma utilização muito baixa. Para o banco, o custo é ainda maior do que se tivesse mantido a operação com pessoas, pois diversos serviços ainda são finalizados em um segundo nível de atendimento (back offices) muitas vezes de maneira manual. Além do fato dos serviços não estarem padronizados ou ainda não existir em todos os canais.

Somando as questões relacionadas ao atendimento, o banco é extremamente rígido e conservador em relação a análise de riscos, operando em prazos inaceitáveis conforme realidade atual do mercado, para aprovar a criação de novas contas ou conceder produtos de crédito, restringindo seu público a pessoas de alta renda.

Com este cenário, os principais acionistas do English Tradition determinaram uma intervenção executiva e você foi definido como o CEO responsável. O objetivo principal desta intervenção é definir uma estratégia, baseada nas áreas de atendimento, operações e tecnologia, para recolocar o English Tradition na liderança do seu segmento em até 03 anos, considerando a Satisfação dos Clientes, Market Share e Lucro Líquido.

O último relatório gerencial do banco apresentou algumas informações adicionais:

Clientes	5 Milhões
Idade Média Clientes	50 a 52 anos
Satisfação em Canais Presenciais	75%
Satisfação com Canais Digitais	12%
Atendimentos digitais Mês	2 Milhões
TMA ou Tempo Médio de Atendimento em canais digitais	11 minutos
TME ou Tempo Médio de Espera em canais digitais	18 minutos
FCR ou First Call Resolution	7%
Tempo Médio de Resposta ao Cliente (1º + 2º Níveis)	10 dias



## Desafio

Os acionistas estão especialmente preocupados com a grande quantidade de encerramento de contas e com a baixa satisfação dos clientes em relação ao atendimento através dos canais digitais e os custos relacionados a isso.

Para eles, é muito importante que os canais digitais realmente resolvam os problemas dos clientes, tenham baixo custo, sejam extremamente estáveis, possuam disponibilidade praticamente ininterrupta e um plano de contingência adequado para quando isto não for possível.

Você foi designado para construir uma proposta a ser apresentada aos acionistas contemplando:

**1. Plano para reduzir os encerramentos de contas, aumentar o indicador de satisfação dos clientes relacionado aos canais digitais e atender os pontos de preocupação dos acionistas, considerando ações de curto, médio e longo prazo (até 03 anos) e operação sustentável do banco após este período.**

**2. Proposta para potencializar ainda mais as atuais fortalezas do banco, que são baseadas na confiabilidade, solidez e grande amplitude de agências e caixas eletrônicos. Seja disruptivo.**

**3. Criação de um produto financeiro que tenha como objetivo principal mudar a imagem do banco e captar clientes jovens e/ou de baixa renda, ampliando e diversificando a carteira de clientes. Este produto deve considerar um relacionamento de longo prazo com estes novos clientes.**



## Anexos

#### Indústria 4.0

Indústria 4.0 ou Quarta Revolução Industrial é uma expressão que incorpora algumas tecnologias para automação e troca de dados, utilizando conceitos de Internet das Coisas (IoT), Inteligência Artificial (AI) e Robótica em que é fácil identificar mudanças práticas para a vida das pessoas. A cada dia os dispositivos eletrônicos tornam-se mais inteligentes e automatizam as tarefas cotidianas, possibilitando as empresas ofertarem produtos e serviços mais personalizados e customizáveis para os clientes que realmente resolvam seus problemas de uma forma rápida, descomplicada e se possível na palma da mão (smartphones).

#### Omnichannel

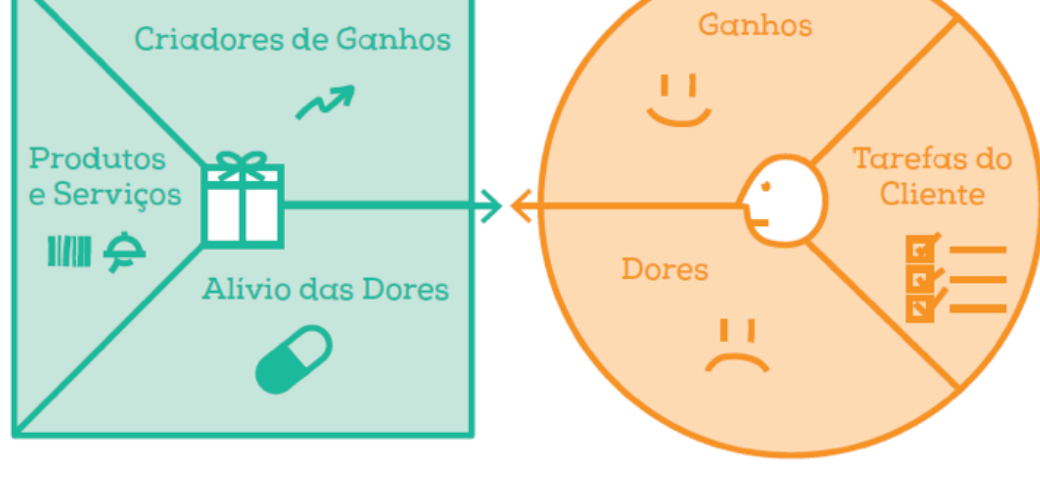
Omnichannel é uma tendência do varejo que se baseia na convergência de todos os canais utilizados por uma empresa. Trata-se da possibilidade de fazer com que o consumidor não veja diferença entre o mundo online e o offline. O *omnichannel* integra lojas físicas, virtuais e compradores em uma estratégia de conteúdo entre canais que as organizações usam para melhorar sua experiência de usuário. Em vez de trabalhar em paralelo, os canais de comunicação e seus recursos de suporte são projetados e orquestrados para cooperar.

#### Proposta de valor

As empresas que conseguem ter essa orientação estruturada em suas ações mercadológicas alcançam sucesso porque satisfazem ou excedem as expectativas de seus clientes.

Um caminho para isso é definir a centralidade no cliente e passar a ter uma orientação de marketing e uma operação estruturada com o objetivo de construir um forte relacionamento com os clientes. Entretanto, não há como falar em estratégias de relacionamento, retenção de clientes e orientação de marketing sem antes conhecer qual a proposta de valor da empresa para o cliente, quais os problemas que a empresa está resolvendo para o cliente, sobretudo, como este valor é percebido pelo cliente.

Uma ferramenta útil para criação da proposta de valor é o *Value Proposition Design*.



#### Filosofia Lean

Princípios básicos que permeiam a filosofia Lean:

1. A base de tudo é valor, ou seja, identificar o que é importante sob a perspectiva do cliente e entregá-lo de forma rápida e contínua.
2. Outro ponto é o fluxo de valor, que consiste em identificar e mapear as etapas que agregam valor e aplicá-las aos processos com objetivo de eliminar desperdício.
3. Em seguida, vem o fluxo contínuo para realizar as atividades a fim de atender à necessidade do cliente de forma rápida e eficiente.
4. O quarto princípio é a produção puxada, ou seja, fazer o que o cliente solicitar e quando necessário para reduzir desperdício.
5. Por fim, temos o princípio da perfeição, que é a busca constante pela melhoria contínua de processos, produtos e desenvolvimento das pessoas.