

CLIENTE SATISFEITO - O MELHOR INDICADOR *Vol.2*

7 Lições **matadoras**
de administração por
indicadores no mercado
de serviços

+ Inteligência em relacionamentos

Como a gestão por indicadores fez da A5 a empresa que mais cresce no setor de soluções tecnológicas para call centers e sites de comércio eletrônico

Oferecimento:





Nota do Editor

1	Nota do Editor
2	O Mestre
3	A equipe deve saber assumir responsabilidades
4	Coloque-se na pele do cliente
5	A experiência do cliente é fundamental
6	Descubra se a equipe veste a camisa
7	Mão de obra qualificada é o mais importante
8	Elegendo prioridades
9	A importância do bom atendimento
10	Matéria <ul style="list-style-type: none"> • Inteligência em relacionamentos • Faça como ela
11	Resumo da ópera
12	Sobre a SAP

Este e-book é o segundo de uma série de cinco volumes que aborda os mais diversos aspectos práticos da gestão por indicadores. No primeiro, apresentamos os fundamentos da administração sustentada pelo monitoramento de índices e mostramos as métricas-chave que não podem faltar no painel de controle de uma empresa. Agora, é hora de um mergulho na Gestão por Indicadores em Serviços. Preparamos um curso sob medida para você que tem no servir ao consumidor a razão de ser de seu negócio.

As aulas de administração aqui reunidas são tão práticas quanto possível, ministradas (em pílulas de um minuto) por Paulo Antunes, CEO do Fasano, um grupo brasileiro de hotelaria e restauração que tem no compromisso com a qualidade a chave de sua excelência de classe internacional. Em sete vídeos didáticos e informais, Antunes ensina segredos para transformar indicadores de qualidade em metas que os colaboradores na linha de frente se engajam em atingir.

A história de sucesso que empresta uma dimensão palpável às virtudes da gestão por indicadores no setor de serviços é a da integradora de sistemas A5 Solutions, a empresa brasileira que mais cresce no setor de soluções tecnológicas para call centers e sites de comércio eletrônico. Visite conosco os escritórios e o "Network Operation Center" da A5 e descubra como boas métricas podem ser decisivas quando seu negócio é injetar inteligência nas relações entre as companhias e seus clientes.





Nota do Editor

1	Nota do Editor
2	O Mestre
3	A equipe deve saber assumir responsabilidades
4	Coloque-se na pele do cliente
5	A experiência do cliente é fundamental
6	Descubra se a equipe veste a camisa
7	Mão de obra qualificada é o mais importante
8	Elegendo prioridades
9	A importância do bom atendimento
10	Matéria <ul style="list-style-type: none"> • Inteligência em relacionamentos • Faça como ela
11	Resumo da ópera
12	Sobre a SAP

De quebra, conheça os detalhes da história de empreendedorismo na veia do empresário André Migliorelli, sócio fundador e diretor executivo da A5, que hoje divide o controle acionário da empresa com cinco parceiros. Da migração da vida executiva para a aventura de tocar o próprio negócio às dores do crescimento acelerado de uma empresa que encontrou seu nicho e soube desenvolvê-lo.

Estamos certos de que você encontrará neste e-book inspiração e insights aplicáveis por qualquer empresa de serviços – de qualquer porte ou segmento. Como dizem os melhores gurus corporativos, quem não mede não gere. Nem serve.





O Mestre

1	Nota do Editor
2	O Mestre
3	A equipe deve saber assumir responsabilidades
4	Coloque-se na pele do cliente
5	A experiência do cliente é fundamental
6	Descubra se a equipe veste a camisa
7	Mão de obra qualificada é o mais importante
8	Elegendo prioridades
9	A importância do bom atendimento
10	Matéria <ul style="list-style-type: none"> • Inteligência em relacionamentos • Faça como ela
11	Resumo da ópera
12	Sobre a SAP

Paulo Antunes possui vasta experiência profissional, e é atualmente CEO dos Hotéis & Restaurantes Fasano desde 2007. Antes disso, foi Vice Presidente na Hilti do Brasil e ocupou diversos cargos de 1991 a 2005 na Alphagraphics, sendo responsável tanto pelo início das operações da empresa no Brasil, quanto pela nova fase de expansão da Alphagraphics na América Latina.

Foi presidente do Conselho de Franqueados da Alphagraphics no Brasil durante seis anos, e também foi presidente da Comissão de Ética da ABF (Associação Brasileira de Franchising) durante três anos.

Nos seus 25 anos de carreira, teve muito sucesso em conduções de "turnaround" e na área de desenvolvimento e implementação de planejamentos estratégicos.





A equipe deve saber assumir responsabilidades

1	Nota do Editor
2	O Mestre
3	A equipe deve saber assumir responsabilidades
4	Coloque-se na pele do cliente
5	A experiência do cliente é fundamental
6	Descubra se a equipe veste a camisa
7	Mão de obra qualificada é o mais importante
8	Elegendo prioridades
9	A importância do bom atendimento
10	Matéria <ul style="list-style-type: none"> • Inteligência em relacionamentos • Faça como ela
11	Resumo da ópera
12	Sobre a SAP

Controle de qualidade é importante.
Mas mesmo que seja muito bem feito, falhas acontecem.

Por isso, um bom executivo deve treinar autonomia nos vários níveis da empresa.

Todos devem ser capazes de tomar decisões quando algo sai errado.

Uma vez, fui chamado pra resolver o caso de um cliente que dizia que tínhamos perdido seu carro.

Pedi desculpas e disse que se o erro era nosso, arcaríamos com o prejuízo.

No fim, ele se deu conta de que tinha ido a pé.

O importante é que assumimos a responsabilidade até ficar provado que o erro não era nosso.

Moral da história: a equipe deve pedir desculpas sempre que um cliente reclama, antes mesmo de checar de quem foi a culpa.

Logo depois, deve propor uma forma de apurar o que aconteceu e remediar.

Por fim, medir qual foi a experiência do cliente.

Inteligência é mais que evitar erros.

É saber resolvê-los rapidamente.





Coloque-se na pele do cliente

1	Nota do Editor
2	O Mestre
3	A equipe deve saber assumir responsabilidades
4	Coloque-se na pele do cliente
5	A experiência do cliente é fundamental
6	Descubra se a equipe veste a camisa
7	Mão de obra qualificada é o mais importante
8	Elegendo prioridades
9	A importância do bom atendimento
10	Matéria <ul style="list-style-type: none"> • Inteligência em relacionamentos • Faça como ela
11	Resumo da ópera
12	Sobre a SAP

Se você quer testar a qualidade do que oferece, ***não basta ouvir o cliente.***

O olho do dono precisa estar presente, pra checar se o que foi prometido está sendo entregue.

As melhores empresas de serviço que eu conheço envolvem todos os diretores e gerentes nessa tarefa. Eles têm a obrigação de consumir os serviços regularmente e fazer uma avaliação formal.

Mas o ideal é ter também um auditor externo avaliando o seu negócio. ***Melhor ainda se ele estiver disfarçado de cliente e tiver treinamento pra analisar todos os aspectos da qualidade do serviço.***

Esse profissional existe e é conhecido como "cliente misterioso". Contratar uma firma especializada é a melhor pedida. Mas seja cauteloso, porque nem sempre o auditor consegue disfarçar direito.

Uma dica importante: todo mundo na sua empresa deve saber que especialistas fingindo ser clientes farão uma visita. Afinal, se todo cliente pode ser um auditor, todos serão tratados como reis.





A experiência do cliente é fundamental

1	Nota do Editor
2	O Mestre
3	A equipe deve saber assumir responsabilidades
4	Coloque-se na pele do cliente
5	A experiência do cliente é fundamental
6	Descubra se a equipe veste a camisa
7	Mão de obra qualificada é o mais importante
8	Elegendo prioridades
9	A importância do bom atendimento
10	Matéria <ul style="list-style-type: none"> • Inteligência em relacionamentos • Faça como ela
11	Resumo da ópera
12	Sobre a SAP

O sucesso no ramo de serviços depende de gerar uma excelente experiência para os clientes, desde o primeiro contato com a marca, até o pós-venda.

Erros em qualquer fase dessa interação podem ser fatais.

Por isso, meça a qualidade dos serviços regularmente em cada um dos processos.

Pergunte pro cliente como foi a experiência dele. Depois, divida esse feedback com a equipe, pra todos saberem do que as pessoas gostam e do que não gostam.

Para ter sucesso em serviços, é preciso ir além do básico, adicionando ingredientes novos à relação com o cliente.

Imagine um hotel em que o hóspede chega da rua preocupado e você, sabendo que ele gosta de doces, manda entregar brigadeiros no quarto dele.

Está criada uma experiência memorável, com poucos recursos.

Lembre-se: ***o melhor vendedor é o cliente satisfeito***, que vende sua empresa e serviços sem cobrar nada por isso.





Descubra se a equipe veste a camisa

1	Nota do Editor
2	O Mestre
3	A equipe deve saber assumir responsabilidades
4	Coloque-se na pele do cliente
5	A experiência do cliente é fundamental
6	Descubra se a equipe veste a camisa
7	Mão de obra qualificada é o mais importante
8	Elegendo prioridades
9	A importância do bom atendimento
10	Matéria <ul style="list-style-type: none"> • Inteligência em relacionamentos • Faça como ela
11	Resumo da ópera
12	Sobre a SAP

Por melhor que seja a estrutura da sua empresa, a equipe é que define o nível do serviço.

O segredo, então, é medir com frequência o nível de engajamento. Existem empresas que prestam esse serviço de pesquisa e as respostas são anônimas, o que deixa as pessoas mais à vontade pra falar o que pensam.

Com o diagnóstico em mãos defina critérios pra diferenciar o funcionário que precisa de mais treinamento daquele que não serve pra sua empresa.

Demitir um funcionário é uma faca de dois gumes. Por um lado, pode ser uma atitude necessária pra manter a equipe engajada. Por outro, dispensar alguém em quem você investiu tempo e dinheiro é sempre um desperdício.

Seja qual for a sua decisão, aja rápido.

E fique atento, porque a onça perde os pelos, mas não perde as pintas. *Mudar a atitude de alguém é uma das coisas mais difíceis de se fazer.*





Mão de obra qualificada é o mais importante

1	Nota do Editor
2	O Mestre
3	A equipe deve saber assumir responsabilidades
4	Coloque-se na pele do cliente
5	A experiência do cliente é fundamental
6	Descubra se a equipe veste a camisa
7	Mão de obra qualificada é o mais importante
8	Elegendo prioridades
9	A importância do bom atendimento
10	Matéria <ul style="list-style-type: none"> • Inteligência em relacionamentos • Faça como ela
11	Resumo da ópera
12	Sobre a SAP

Um dos maiores problemas do setor de serviços é a falta de mão de obra qualificada.

Pra evitar um estrago no seu negócio, é importante acompanhar de perto os indicadores.

As métricas mais importantes são: resultado por funcionário, satisfação e rotatividade.

Se os índices estiverem piores que a média do mercado, fique atento e descubra a causa.

Muitas vezes, a empresa está contratando errado.

Uma boa métrica nesse caso é a quantidade de candidatos entrevistados por vaga preenchida. Será que você precisa entrevistar mais gente? Será que os concorrentes são mais criteriosos?

Seja qual for o ponto fraco da sua empresa, encontre o remédio certo e aplique o mais rápido possível.

Porque no setor de serviços funciona assim.

Com profissionais bons, é possível prosperar mesmo se as ofertas foram apenas razoáveis.

Mas com profissionais ruins, mesmo as melhores ofertas não servem pra nada.





Elegendo prioridades

1	Nota do Editor
2	O Mestre
3	A equipe deve saber assumir responsabilidades
4	Coloque-se na pele do cliente
5	A experiência do cliente é fundamental
6	Descubra se a equipe veste a camisa
7	Mão de obra qualificada é o mais importante
8	Elegendo prioridades
9	A importância do bom atendimento
10	Matéria <ul style="list-style-type: none"> • Inteligência em relacionamentos • Faça como ela
11	Resumo da ópera
12	Sobre a SAP

Pra medir a satisfação com os seus serviços, um segredo é motivar cada pessoa na linha de frente a colher depoimentos, pra obter feedback de 100% da clientela.

E pra reduzir o risco de distorção, é bom ter também avaliação externa, que permita comparar os resultados.

Se a pesquisa for abrangente, provavelmente haverá muitos pontos a serem melhorados. Então, como priorizar? Por onde começar?

Eleja os itens que terão mais impacto na qualidade do serviço.

Uma dica: priorize no máximo três de cada vez. E monitore de perto os indicadores dessas áreas até que a meta seja atingida. Só então siga para o próximo pacote de melhorias.

Problemas urgentes devem ser resolvidos rapidamente.

Mas cuidado! Não deixe que eles te impeçam de cuidar dos problemas importantes. Caso contrário, você vai passar o tempo todo apagando o fogo e nunca vai ter energia pra prevenir novos incêndios.





A importância do bom atendimento

1	Nota do Editor
2	O Mestre
3	A equipe deve saber assumir responsabilidades
4	Coloque-se na pele do cliente
5	A experiência do cliente é fundamental
6	Descubra se a equipe veste a camisa
7	Mão de obra qualificada é o mais importante
8	Elegendo prioridades
9	A importância do bom atendimento
10	Matéria <ul style="list-style-type: none"> • Inteligência em relacionamentos • Faça como ela
11	Resumo da ópera
12	Sobre a SAP

Quando uma empresa dá lucro, quer dizer que está indo bem? Não necessariamente. No setor de serviços, mais que em qualquer outro, a qualidade está intimamente ligada ao fator humano.

Para cuidar da satisfação dos clientes, não tem alternativa: o único jeito é ter funcionários motivados e treinados.

A maioria das empresas não dedica o tempo e os recursos necessários pra medir direito o nível de satisfação dos clientes e colaboradores. Muitas não fazem pesquisas regulares. Outras tantas até fazem, mas os resultados acabam indo parar na gaveta.

Não cometa esse erro. Pra ter uma noção exata do nível da sua empresa nesse quesito, meça de forma séria e constante esses indicadores de satisfação. *E não basta medir: atue pra melhorar os índices cada vez mais.*

Faça disso uma obsessão que você irá progredir.





Inteligência em relacionamentos

1	Nota do Editor
2	O Mestre
3	A equipe deve saber assumir responsabilidades
4	Coloque-se na pele do cliente
5	A experiência do cliente é fundamental
6	Descubra se a equipe veste a camisa
7	Mão de obra qualificada é o mais importante
8	Elegendo prioridades
9	A importância do bom atendimento
10	Matéria <ul style="list-style-type: none"> Inteligência em relacionamentos Faça como ela
11	Resumo da ópera
12	Sobre a SAP

Como a gestão por indicadores fez da A5 a empresa que mais cresce no setor de soluções tecnológicas para call centers e sites de comércio eletrônico

No jargão dos call centers, a A5 Solutions é o que se convencionou chamar de integradora de sistemas. Seu principal negócio é oferecer soluções de tecnologia para empresas do segmento de relacionamento com o cliente. Ela presta, por exemplo, serviços de telecomunicações para contact centers. Mas não se limita ao atendimento ao consumidor. A A5 dá suporte para programas de melhoria do relacionamento com clientes, parceiros e fornecedores. Monta sistemas para comunicação com funcionários, revendedores e quaisquer outros públicos. Suas ferramentas são sistemas de voz, estruturas para televendas, integração voz-computador e inteligência para sistemas de CRM, que ajudam a gerenciar clientes.

Seu slogan: Inteligência em relacionamentos.

Boa parte de seus serviços é feita sob medida. Por exemplo: o suporte para um site de comércio eletrônico de perfumes. Quando atende a um cliente novo com esse perfil, **um consultor da A5 vai à empresa, entende suas necessidades de gestão de relacionamentos e cria soluções customizadas.** Para contatos com clientes, funcionários, fornecedores e parceiros.

Atuando desta maneira, **a A5 faturou US\$ 25 milhões em 2012 e trabalha com a previsão de crescer 30% neste ano.** Tem 70 funcionários, sendo que três quartos deles são equipes de serviços que atuam na linha de frente, em contato com os clientes. No momento, a carteira da A5 registra cerca de 80 clientes, distribuídos em três segmentos:

- Telecom/Telemarketing (operadoras de celular, de TV a cabo e serviços de call center),





Inteligência em relacionamentos

1	Nota do Editor
2	O Mestre
3	A equipe deve saber assumir responsabilidades
4	Coloque-se na pele do cliente
5	A experiência do cliente é fundamental
6	Descubra se a equipe veste a camisa
7	Mão de obra qualificada é o mais importante
8	Elegendo prioridades
9	A importância do bom atendimento
10	Matéria <ul style="list-style-type: none"> Inteligência em relacionamentos Faça como ela
11	Resumo da ópera
12	Sobre a SAP

- Financeiro (bancos médios, corretoras de valores e firmas de asset management).
- Grandes empresas, em geral multinacionais, de setores variados.

TIM, Serasa e Carrefour estão entre os clientes estratégicos da A5. Em um dos dois andares que ocupa em um edifício na Vila Olímpia, em São Paulo, a A5 tem um NOC (Network Operation Center), de onde monitora sistemas de clientes com operações sensíveis, como uma empresa que atende doentes crônicos e outra de informações financeiras. Por meio desse centro de operações, **a A5 detecta possíveis anomalias nos dados e avisa as empresas clientes antes que os problemas se materializem.**

EMPREENDEDORISMO NA VEIA_André Migliorelli, diretor executivo da A5, é o sócio fundador da companhia. Hoje, ele divide o controle acionário da empresa com cinco parceiros, cada um com uma função específica. Aos 41 anos, paulistano, André tem empreendedorismo no sangue. Sua família sempre teve negócios próprios. Exemplos mais próximos são o avô industrial e o pai, que também tocou a própria companhia por algum tempo.

Ele estudou engenharia civil, na Mauá, fez pós-graduação em administração de empresas e começou a carreira como consultor, na Accenture. **“Consultoria é uma escola”**, diz. Foi onde tomou contato com sistemas de gestão, nos três anos que passou na firma.

Nos anos seguintes, André passou por Ambev, Credicard e Avaya, uma das principais provedoras de soluções em telecomunicação empresarial do mundo. Não por acaso, a A5 começou a operar em 2007 como distribuidora de produtos da Avaya. Mais tarde, adicionou consultoria a seu leque de serviços e passou a vender serviços, além de equipamentos.

A trajetória de André neste ramo teve início um pouco antes da criação da A5. No intervalo entre seu período como executivo e sua fase empreendedora, ele atuou como consultor em CRM e call centers. O ponto da virada foi um projeto para o Banco Safra. Ao final de um processo de design das soluções de relacionamento com clientes, o banco precisava comprar os equipamentos para instalar os sistemas. André, que havia liderado o projeto como consultor, teve a ideia de comprar e revender os equipamentos necessários. Quase imediatamente, a ideia virou uma empresa, a A5.

A venda de um sistema de PABX para a Goodyear foi o primeiro negócio da nova companhia. A A5 registrou crescimento rápido desde o início – à exceção de 2009, por causa da crise



Inteligência em relacionamentos

1	Nota do Editor
2	O Mestre
3	A equipe deve saber assumir responsabilidades
4	Coloque-se na pele do cliente
5	A experiência do cliente é fundamental
6	Descubra se a equipe veste a camisa
7	Mão de obra qualificada é o mais importante
8	Elegendo prioridades
9	A importância do bom atendimento
10	Matéria <ul style="list-style-type: none"> Inteligência em relacionamentos Faça como ela
11	Resumo da ópera
12	Sobre a SAP

internacional desencadeada em 2008 – e *tem aparecido entre as 100 empresas de mais rápido crescimento no país listadas no ranking da revista Exame PME.*

DORES DO CRESCIMENTO_Nesse ramo de integração de sistemas, toda a concorrência tem entre 20 e 25 anos de mercado. *André e seus sócios entraram em cena há seis anos e já têm o mesmo porte dos veteranos do setor.*

Expansões rápidas, como se sabe, têm efeitos colaterais. Quem cresce depressa normalmente sofre com problemas de atendimento ao cliente, com desafios operacionais que se multiplicam além da capacidade da empresa ou com funcionários demandando melhores salários e benefícios. *No caso da A5, esses desafios foram transformados em oportunidade de melhoria antes que se tornassem problemas.*

Logo no terceiro ano de atividades da companhia, já havia sistemas integrados de gestão. A A5 usa o SAP Business One desde 2009 (a empresa é de 2007). “Nosso negócio tem uma complexidade tributária, de logística e de estoque que exige um sistema de gestão integrada. Não é decisão para um ano, é para a vida toda”, afirma André. A instalação do ERP demandou treinamento de pessoal, o que implica custos, mas, segundo ele, valeu a pena. Foi ainda lidando com as dores do crescimento que, no final de 2012, a A5 começou a prática de gestão por indicadores a sério. O programa teve início com a implantação de um sistema de avaliação de desempenho. *Todo funcionário agora tem metas – vinculadas ao planejamento estratégico da empresa.*

Hoje, a área financeira funciona integrada à força de vendas. Ainda neste ano, a A5 vai criar uma central de indicadores reunindo informações de todas as áreas – além de um cronograma de reuniões trimestrais para identificar gaps e implantar melhorias.

OPERAÇÕES E RH_Se tivesse que escolher apenas um fator para explicar porque a A5 Solutions é uma Pequena Gigante, André Migliorelli provavelmente apostaria na *área de operações – acionada toda vez que uma venda é fechada.* É ela que informa à área de serviços o que terá de entregar, à área de compras o que terá de adquirir e ao financeiro o que irá faturar. É, também, uma área de relacionamento estratégico com fornecedores externos. E, em última instância, evita prejuízos e retrabalhos por causa de erros de informação.



Inteligência em relacionamentos

1	Nota do Editor
2	O Mestre
3	A equipe deve saber assumir responsabilidades
4	Coloque-se na pele do cliente
5	A experiência do cliente é fundamental
6	Descubra se a equipe veste a camisa
7	Mão de obra qualificada é o mais importante
8	Elegendo prioridades
9	A importância do bom atendimento
10	Matéria <ul style="list-style-type: none"> Inteligência em relacionamentos Faça como ela
11	Resumo da ópera
12	Sobre a SAP

Essa área estratégica tem dois indicadores chave:

- Controles dos prazos de entrega de cada projeto (o real versus o acordado com o cliente);
- Uma fórmula que mede a margem real de cada projeto (e define o quanto ele foi lucrativo). É quando a empresa sabe se vai ganhar dinheiro com o projeto.

A força de trabalho da A5 é enxuta, mas tratada com práticas de empresa grande. São apenas 70 pessoas, mas a companhia tem um gestor de RH responsável por desenvolvimento de carreiras, avaliações de desempenho e monitoramento da qualidade dos benefícios. Como os recursos são escassos, seu desafio é identificar com precisão o que se traduz em satisfação interna e produtividade. Suas ferramentas estão numa boa cesta de métricas:

- Há indicadores numéricos e outros mais qualitativos (perguntas abertas),
- Neste ano, pela primeira vez, está sendo usado um sistema de avaliação de desempenho (criou-se um comitê para formular o sistema).
- O RH está implantando métricas para identificar funcionários de alto potencial. É a ferramenta que faltava para a adoção de um sistema meritocrático. Basicamente, tratar de forma diferente funcionários com potencial diferente.

Com a avaliação de desempenho em curso, o próximo passo é estabelecer uma política de bônus para todas as áreas. **"Agora que consigo medir, posso premiar com base em metas claras. Assim, o funcionário sabe onde pode chegar"**, diz André.

ATENDIMENTO AO CLIENTE_Por mais que instale equipamentos nas empresas que atende, o que a A5 vende são serviços. Logo, **a empresa se sente responsável por ajudar cada cliente a tirar o máximo proveito da tecnologia que contratou.** Isso implica pelo menos três processos:

- Monitorar o sistema do cliente,
- Oferecer o melhor suporte possível,
- Cuidar da atualização dos sistemas dos clientes e oferecer apoio para a reciclagem normalmente necessária depois de cada upgrade.

Esses processos se desdobram em um grande número de indicadores, entre os quais se destacam os seguintes:

- Métricas de gestão de chamados – interligadas às escalas de trabalho, folga e plantões dos técnicos.



Inteligência em relacionamentos

1	Nota do Editor
2	O Mestre
3	A equipe deve saber assumir responsabilidades
4	Coloque-se na pele do cliente
5	A experiência do cliente é fundamental
6	Descubra se a equipe veste a camisa
7	Mão de obra qualificada é o mais importante
8	Elegendo prioridades
9	A importância do bom atendimento
10	Matéria <ul style="list-style-type: none"> Inteligência em relacionamentos Faça como ela
11	Resumo da ópera
12	Sobre a SAP

- Nível de serviço (SLA) – Nos contratos de prestação de serviços, normalmente há acordos sobre a prontidão esperada para o atendimento de chamados. Exemplo: a prestadora de serviço tem de responder a uma reclamação em até quatro horas de segunda a sexta das 9h às 18h. A área de atendimento ao cliente da A5 verifica permanentemente se a empresa está cumprindo o combinado. Detalhe: são mais de 500 chamados por mês. Em média. Já houve meses em que foram 800.
 - Certificação dos técnicos da equipe de atendimento. À medida que as tecnologias vão mudando, esses profissionais precisam ser retreinados. Os indicadores da A5 monitoram questões como: há técnicos certificados para todas as tecnologias oferecidas?; eles estão devidamente reciclados?
- A A5 Solutions ocupa parcialmente dois andares de um edifício na Rua das Olimpíadas, ponto nobre da Vila Olímpia. No nono andar, estão as áreas comercial, de pré-vendas, consultoria, financeiro-administrativa e marketing. São baias e salas de reunião como a da maioria dos escritórios contemporâneos. Logo na entrada, há uma pequena recepção, com prêmios ganhos pela empresa.
- No sexto andar, está o mencionado NOC, um painel de controle numa sala com seis telas grandes repletas de gráficos.* Esse espaço foi montado no formato escola, com um auditório em degraus. No mesmo andar, estão as redes de TI e as gerências de projetos, operações e desenvolvimento de produtos, além de uma sala refrigerada com os servidores. Num canto reservado do escritório, caixas de produtos para testes e montagem de equipamentos chamam a atenção do visitante. É o que chamam de Lab, o laboratório de pesquisa e desenvolvimento onde está sendo projetado o futuro da A5.
- O escritório é novinho, a A5 se mudou em dezembro. *Pelo ritmo em que os negócios crescem, o risco é que fique pequeno antes do tempo.*



Faça como ela

1	Nota do Editor
2	O Mestre
3	A equipe deve saber assumir responsabilidades
4	Coloque-se na pele do cliente
5	A experiência do cliente é fundamental
6	Descubra se a equipe veste a camisa
7	Mão de obra qualificada é o mais importante
8	Elegendo prioridades
9	A importância do bom atendimento
10	Matéria <ul style="list-style-type: none">• Inteligência em relacionamentos• Faça como ela
11	Resumo da ópera
12	Sobre a SAP





Resumo da ópera

1	Nota do Editor
2	O Mestre
3	A equipe deve saber assumir responsabilidades
4	Coloque-se na pele do cliente
5	A experiência do cliente é fundamental
6	Descubra se a equipe veste a camisa
7	Mão de obra qualificada é o mais importante
8	Elegendo prioridades
9	A importância do bom atendimento
10	Matéria <ul style="list-style-type: none"> • Inteligência em relacionamentos • Faça como ela
11	Resumo da ópera
12	Sobre a SAP

O que a teoria da Gestão por Indicadores - e a prática de uma empresa vencedora - nos ensinam sobre o poder das métricas.

"Não basta medir, atue para melhorar os índices cada vez mas, faça disso uma obsessão, que você ira progredir."

"Para evitar um estrago no seu negocio, é importante acompanhar de perto os indicadores. As métricas mais importantes são: Resultado por funcionário, satisfação e rotatividade. Se os índices estiverem piores que a media de mercado, fique atento e descubra a causa. "

"O olho do dono precisa estar presente, para checar se o que foi prometido, esta sendo entregue."



1	Nota do Editor
2	O Mestre
3	A equipe deve saber assumir responsabilidades
4	Coloque-se na pele do cliente
5	A experiência do cliente é fundamental
6	Descubra se a equipe veste a camisa
7	Mão de obra qualificada é o mais importante
8	Elegendo prioridades
9	A importância do bom atendimento
10	Matéria <ul style="list-style-type: none"> • Inteligência em relacionamentos • Faça como ela
11	Resumo da ópera
12	Sobre a SAP

" Por melhor que seja a estrutura da sua empresa, a equipe é que define o nível de serviço. O segredo então, é medir com frequência o nível de engajamento dessa equipe."

"Inteligência é mais que evitar erros, é saber resolve-los rapidamente. "

"Para medir a satisfação com os seus serviços, um segredo é motivar cada pessoa na linha de frente a colher depoimentos. Para obter resultado de cem por cento da clientela. "

O sucesso no ramo de serviços, depende de gerar uma excelente experiência com os clientes, desde o primeira contato, até o pós-venda. Erros em qualquer fase dessa interação podem ser fatais.





Sobre a SAP

1	Nota do Editor
2	O Mestre
3	A equipe deve saber assumir responsabilidades
4	Coloque-se na pele do cliente
5	A experiência do cliente é fundamental
6	Descubra se a equipe veste a camisa
7	Mão de obra qualificada é o mais importante
8	Elegendo prioridades
9	A importância do bom atendimento
10	Matéria <ul style="list-style-type: none"> • Inteligência em relacionamentos • Faça como ela
11	Resumo da ópera
12	Sobre a SAP

A SAP é líder no mercado mundial de aplicações de software empresarial e ajuda empresas de todos os tamanhos, inclusive pequenas empresas, a funcionar melhor. Os serviços e aplicativos da SAP dão a clientes em todo o mundo condições para operar, decidir, adaptar e colaborar melhor, além de permitir crescer com sustentabilidade. 70% dos clientes SAP são PMEs.

Desenvolvido especialmente para pequenas empresas, o SAP Business One é um software de gestão que permite otimizar as operações de uma empresa de ponta a ponta e obter acesso imediato e completo às informações.

O SAP Business One oferece funções completas de gestão empresarial, incluindo todos os processos necessários para eliminar a lacuna existente entre estratégia e execução, tornando a empresa melhor administrada.

SAP Business One

