



Como fornecer suporte global



Índice

O modelo de suporte follow-the-sun	3
Melhores práticas para o fornecimento de suporte global	8

O modelo de suporte follow-the-sun

O modelo tradicional “follow-the-sun” é um tipo de fluxo de trabalho global no qual os problemas podem ser tratados e encaminhados para escritórios em fusos horários diferentes para aumentar a responsividade e diminuir os atrasos. Ele foi desenvolvido para fornecer atendimento ao cliente 24 horas por dia, literalmente “seguindo” o sol ao redor do mundo.

Quando o modelo surgiu, a abordagem parecia ser viável somente para grandes empresas que tinham os recursos necessários para abrir vários escritórios e contratar funcionários em todo o mundo.

Na verdade, o suporte follow-the-sun é simplesmente um método para atender aos clientes, independentemente do horário ou da sua localização. Isso pode ser feito de várias formas. Para algumas empresas, isso significa fornecer suporte ininterrupto, independentemente do local, que é a definição original do modelo follow-the-sun. Outras empresas podem encontrar outras soluções para atender às suas necessidades de suporte global.

De uma forma ou de outra, uma coisa é certa: para fornecer um atendimento ao cliente de alto nível, sua equipe de suporte precisa definir sua disponibilidade. Sim, isso pode significar uma disponibilidade ininterrupta. Mas não se preocupe. Há opções disponíveis que o permitirão fornecer

serviços rapidamente em qualquer horário e em qualquer lugar e tornar-se global, independentemente do tamanho da sua empresa.

Comece com algumas questões básicas. Se você for uma empresa de pequeno porte que deseja fornecer suporte global, considere as etapas que podem ser executadas agora para atingir seus objetivos de suporte.

Isso pode ser feito avaliando quando seus clientes mais precisam de você e considerando cuidadosamente como atendê-los onde eles estão. Você provavelmente não precisará abrir diversos escritórios, pelo menos no começo. Por outro lado, um escritório remoto (ou talvez somente um representante) em um local estratégico, em um fuso horário diferente, pode ser exatamente o que você precisa.

Por exemplo, nosso cliente **Prezi** possui equipes em dois locais: São Francisco e Budapeste. Eles atendem a seus objetivos de suporte global com o trabalho conjunto dessas duas equipes, o que permite 18 horas por dia de atendimento sem sobrecarregar as equipes.

Melhor ainda: a resposta pode estar na maneira como você usa a tecnologia. Uma ferramenta baseada em nuvem implementada de forma inteligente pode atender às suas necessidades crescentes de suporte de forma rápida e proveitosa. Mas antes de implementar o suporte global, analise as necessidades da sua equipe e dos seus clientes. Ao decidir o que é melhor para você, considere os seguintes fatores:

1 Sua equipe é pequena ou grande?

Quando a Zendesk era menor, tínhamos práticas e procedimentos específicos em vigor para atender às demandas dos nossos clientes. Por exemplo,

Avalie quando
seus clientes
mais precisam de
você e considere
cuidadosamente
como atendê-los
onde eles estão.

tivemos alguns de nossos primeiros defensores dos clientes na América do Norte, na Europa e na Ásia, de acordo com a localização dos nossos clientes. Fomos nos ajustando à medida que crescemos. Um único representante se tornou uma equipe, essa equipe se tornou um escritório satélite e assim por diante. (Obtenha mais informações sobre a abordagem da Zendesk no próximo capítulo: “Melhores práticas para o fornecimento de suporte global”).

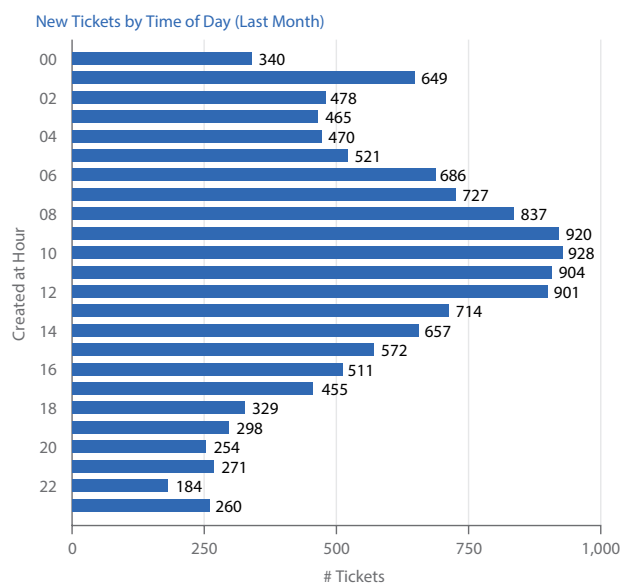
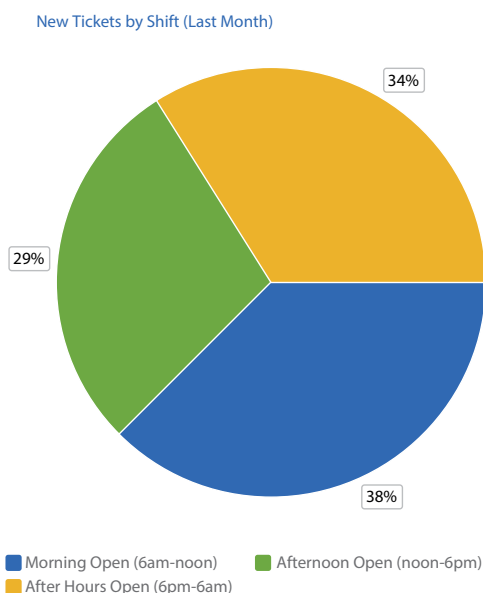
2 Qual a complexidade dos problemas atendidos pelo suporte?

A maioria dos seus problemas de suporte são problemas simples e transacionais como trocas de senha e cancelamentos de processamento ou são problemas técnicos mais complexos que exigem mais recursos?

3 Onde estão seus clientes?

4 Quando esses clientes abrem chamados?

Usando a integração de relatório do Zendesk com a [GoodData](#), é possível avaliar seu fluxo de chamados por turno e por horário do dia. Analise a captura de tela de amostra abaixo:



5 Há o uso de aplicativos móveis?

A melhoria das técnicas de triagem e o atendimento móvel dos chamados podem ser opções excelentes que estão disponíveis imediatamente.

6 Você estimula o autoatendimento?

Você pode não estar disponível ou pode não ter os recursos para manter um membro da equipe disponível, mas sua base de conhecimento e seus fóruns devem estar sempre disponíveis! A otimização do autoatendimento é uma excelente forma de oferecer suporte aos seus clientes.

Como você pode ver, o modelo follow-the-sun não é apenas um conceito para empresas de grande porte e não é a única forma de fornecer um serviço de alta qualidade. Você deve escolher, desenvolver e refinar um modelo que seja ideal para você e para seus clientes. Os jogadores e os

Você deve escolher, desenvolver e refinar um modelo que seja ideal para você e para seus clientes.



clientes de varejo, por exemplo, podem precisar de suporte ininterrupto. Ou talvez eles precisem de suporte durante a noite (ou fora do horário comercial). Então, esteja disponível no horário que eles precisam. Se isso significar criar uma equipe ou um agente em outro fuso horário, pense nisso. Além disso, dividir seus turnos em um regime de home office e no seu fuso horário normal pode atender às suas necessidades sem precisar contratar um representante remoto.

Ou seja, existem muitas formas de fornecer suporte às necessidades dos seus clientes. Mas preste atenção: Se você alegar que oferece suporte ininterrupto, você precisará estar preparado para isso. Se você não estiver disponível ou se o serviço oferecido em determinados horários for notavelmente inferior, você correrá o risco de desagradar seus clientes — e perder os negócios.

Não implemente o modelo tradicional de suporte followthe-sun se ele não for necessário na sua empresa ou se sua empresa tiver dificuldades para atender às suas demandas. Talvez haja um modelo que forneça o serviço que você precisa e que não exija os recursos e a estrutura dos conceitos originais do modelo follow-the-sun.

Hoje, quando uma empresa cria um site, ela pode receber clientes de qualquer lugar. Por isso, as empresas de pequeno e grande porte precisam se tornar globais rapidamente. É fundamental não só descobrir onde estão seus clientes, mas quais passos executar para encontrá-los e prestar o serviço que eles precisam.

Melhores práticas Para o fornecimento De suporte global

Hoje, mesmo as empresas de pequeno e médio porte podem fornecer suporte global excepcional 24 horas por dia rapidamente.

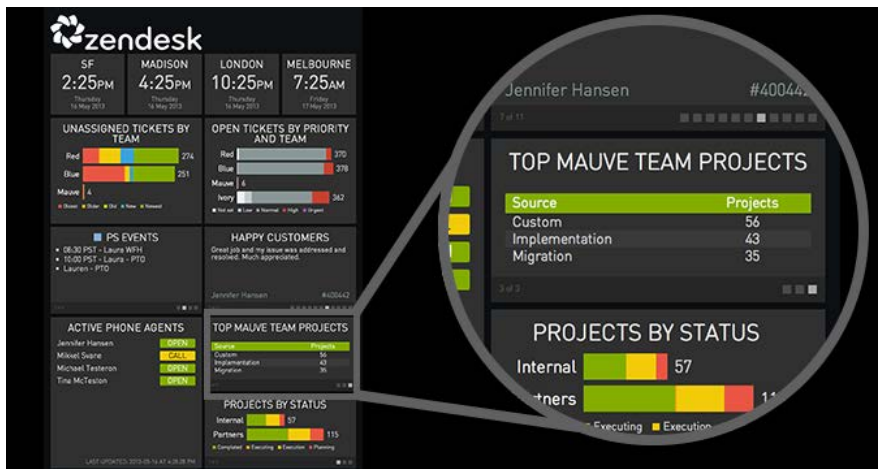
O segredo do suporte de alta qualidade é atender às necessidades dos clientes. Estar disponível a todo o momento é somente um dos componentes no fornecimento de serviços de alta qualidade. A principal prioridade é fornecer aos clientes o serviço que eles precisam, no momento que eles precisam, de forma rápida, simples e clara.

Exemplos da Zendesk

Vamos analisar nosso próprio exemplo. Hoje, a Zendesk é uma empresa com mais de 500 funcionários com clientes em 140 países. Devido ao nosso produto, nossa abordagem e nossos objetivos, nós pudemos manter uma equipe relativamente pequena que atua como uma grande equipe.

Abaixo listamos algumas técnicas que foram eficientes para fornecermos o serviço que nossos clientes precisam. Essas técnicas são essenciais na nossa abordagem ao suporte follow-the-sun, mas como você verá nos exemplos do nosso cliente (também abaixo), cada abordagem é diferente.

Painéis — Os painéis fornecem visibilidade das equipes e das atividades em qualquer lugar e são muito eficientes em ajudar a informar as pessoas. Um painel global é um componente essencial para entender o que é e o que deve ser uma organização de suporte global.



Ferramentas de colaboração — A equipe de suporte da Zendesk usa o **Flowdock** para fornecer um espaço para conversas, dessa forma os membros da equipe podem ver o que está sendo conversado no momento e analisar as conversas anteriores. De certa maneira, é uma forma virtual de seguir o sol, descobrindo o que aconteceu enquanto uma equipe estava trabalhando e a outra estava dormindo. Ou vendo filmes. Ou comendo burritos. Ou fazendo o que as pessoas fazem quando não estão trabalhando.

Essa ferramenta de colaboração é essencial para os gerentes de suporte, mas tentamos incentivar a participação de todos colocando todos os membros da equipe na sala de suporte principal para poder monitorar as conversas, os bate-papos e outras atividades. Os membros da equipe na sala de suporte principal também incluem os gerentes de conta, os gerentes de produto, alguns dos membros da liderança de engenharia

e os gerentes da equipe de sucesso do cliente de todas as regiões.

Cada equipe (suporte ao produto, suporte avançado, etc.) também possui sua própria sala. Isso reduz as conversas desnecessárias na sala principal e mantém o foco nas informações que precisam ser comunicadas a todas as pessoas.

Nós temos um formato para a publicação de chamados — usando uma tag específica, um resumo e o número do chamado — o que facilita a localização de chamados recentes. Isso não substitui as exibições do chamado no Zendesk, mas fornece outra forma de visualizar os itens novos e permite que todas as pessoas vejam que um chamado foi criado. Isso garante o início imediato do gerenciamento de incidentes.

Em geral, o uso de tags para os itens muito importantes é bastante útil. Nós também coletamos tweets da equipe de operações, que é outra fonte de informações úteis.

Boletins de transferência diários — A ideia é encaminhar os problemas para outras equipes cuidarem quando o turno de uma equipe termina e o da outra começa. Isso ajuda a garantir que os itens importantes não fiquem parados sem atendimento por muito tempo e permite a continuidade nas equipes. Esse é um método usado por muitos dos nossos clientes. Na Zendesk, nós priorizamos a responsabilidade do agente e o controle das métricas com base no desempenho. Desse modo, nós não usamos um método de boletim de transferência diário padrão. Isso porque a medição da eficiência pode ser prejudicada quando diversos agentes se envolvem em um determinado chamado. Pode ser difícil determinar quem é responsável por qual ação. Por isso

Nosso foco na responsabilidade é um exemplo dos objetivos de suporte que estabelecemos para nós mesmos e que nos esforçamos para seguir.

gostamos de manter um único responsável pelo chamado. Esse foco na responsabilidade é um exemplo dos objetivos de suporte que estabelecemos para nós mesmos e que nos esforçamos para seguir.

No entanto, algumas vezes a não utilização de um método de boletim de transferência diário pode resultar em tempos de espera. A exigência de um único responsável por chamado pode resultar em atrasos, principalmente se o proprietário não estiver disponível por qualquer motivo.

Lembre-se: sua abordagem e sua estratégia dependem das metas e responsabilidades específicas que você atribui à sua equipe e dos acordos de nível de serviço que você oferece aos seus clientes.

Comunicações — Desenvolva um sistema avançado para comunicação entre as equipes de suporte da sede e regionais. As alterações nos sistemas e nas políticas de suporte devem ser comunicadas de forma rotineira e clara.

Liderança — Estabeleça pelo menos um líder da equipe em cada nível e local de suporte. Esse grupo de agentes experientes ajuda a manter todo mundo na mesma sintonia durante o dia. Eles entram em contato com os defensores em sua equipe sobre os eventos e problemas urgentes que estão afetando o trabalho diário da equipe. Os líderes da equipe são os recursos que devem ser acionados para ajudar a resolver os problemas enquanto eles estão ocorrendo, especialmente quando o gerente não está disponível ou quando a ação no grupo é necessária imediatamente.

Treinamento — Fornece a mesma experiência e o mesmo programa para todos. Na Zendesk, todos os funcionários novos vão para São Francisco e recebem o mesmo

treinamento por uma semana. Além disso, uma seção inteira da nossa base de conhecimento é dedicada a recursos e materiais de treinamento. Isso não só ajuda a garantir a consistência, como permite uma experiência compartilhada que pode ser especialmente benéfica para membros da equipe que irão trabalhar remotamente.



Idiomas — Ao trabalhar globalmente, o uso e o reconhecimento corretos do idioma é essencial. O Zendesk possui um **conteúdo dinâmico** para tratar desse assunto. Ele pode ser usado com automações, **gatilhos** e **macros** para auxiliar os agentes em todos os locais a fornecer suporte no idioma correto. Ele funciona usando um tipo exclusivo de espaço reservado do Zendesk no qual você define o conteúdo que será dinamicamente inserido nas suas regras de negócios e comunicações com os clientes. Quando o membro da equipe com experiência em determinado idioma não está disponível, o Zendesk reconhece o idioma do chamado do cliente e pode ser configurado para responder de diversas formas. Por exemplo, você pode criar uma macro com um comentário notificando o cliente para aguardar um pouco até o falante do idioma do cliente estar disponível. (Conselho profissional: todas as mensagens devem ser revisadas por um falante nativo antes de serem usadas. Em outras palavras, não use **palpites** ou softwares de tradução.)

Exemplos do cliente

Nosso cliente e parceiro **Zuora** emprega uma versão da estrutura follow-the-sun e oferece suporte ininterrupto. Eles fazem isso com uma equipe que começa a trabalhar às 8h no Colorado. (MT). Na Califórnia, as equipes começam a trabalhar às 7h, 8h e 9h. (PT). Os membros da equipe do escritório em Pequim começam a trabalhar às 7h, 9h, 13h e 14h no horário local.

Ao dividir o horário de início do trabalho da equipe de suporte nesses fusos horários eles são capazes de cumprir os acordos de nível de serviço que estabeleceram para seus clientes. A Zuora também adota um modelo de boletim de transferência diário no qual os assuntos abertos e pendentes são repassados para a próxima equipe no final do turno. A Zuora usa comentários particulares nos chamados do Zendesk para repassar detalhes importantes aos membros da equipe que estão assumindo os problemas que já estão sendo verificados.

A **Nitro** possui uma estrutura de suporte follow-the-sun que é objetiva e mais tradicional. Eles possuem agentes de suporte em praticamente todos os fusos horários e usam boletins de transferência diários no final de cada turno para repassar os chamados abertos aos agentes que estão iniciando seus turnos. Eles repassam os chamados aos próximos agentes e deixam comentários particulares se necessários, dessa forma os agentes do próximo turno têm uma visão completa das conversas e dos detalhes do chamado.

A **Solium** fornece uma plataforma de gerenciamento de ações que executa negociações em tempo real, 21 horas por dia. Essa programação é determinada pelo horário de funcionamento da bolsa de valores global. Para criar uma estrutura de suporte com base nessa programação, eles examinaram as unidades de negócios que precisariam de suporte e cada região. Eles também dividiram sua equipe de suporte para atender a dois

grupos de clientes: participantes (como funcionários nas empresas) e administradores do cliente (como equipes de RH que administram ações/remuneração). A Solium lida com transações financeiras e acionárias, então eles devem agir rapidamente para atender a seus usuários. Por isso, eles alocam seus agentes de suporte com base no local dos seus usuários e no local das principais bolsas de valores.

Itens importantes

Estas são algumas considerações para ajudá-lo a determinar o que é melhor para sua equipe de suporte e seus clientes:

- 1 Quais são suas responsabilidades e metas de suporte ao cliente?
- 2 O que você está tentando fazer com seu suporte ao cliente? Isso envolve uma base em tecnologia?
- 3 Você compreende totalmente o que está tentando fazer globalmente e quais devem ser os horários dos turnos dos seus departamentos? Pense sobre o que o método follow-the-sun significa para você e se uma versão desse método lhe seria útil. O objetivo principal é a continuidade da conversa (que poderia ser atendido por boletins de transferência diários)? Ou a responsabilidade do agente? Talvez seja um ponto de vista filosófico?

As respostas dessas perguntas irão influenciar muito sua abordagem. Depois de analisar suas respostas, você terá uma ideia melhor de “por que” e “como” oferecer suporte aos seus clientes. Mais especificamente, você saberá se a implementação de um sistema follow-the-sun — ou de qualquer variação desse sistema — é a coisa certa a ser feita.