

Excelência de ponta a ponta

Quanto maior o porte e a capilaridade de uma empresa, mais necessidade ela tem de um programa de qualidade abrangente e eficaz

AVivo está presente em 21 países. Só no Brasil, responde por aproximadamente 100 milhões de acessos à internet e telefonia móvel e fixa, além de serviços de banda larga fixa de ultra velocidade, TV por assinatura com o maior portfólio canais HD do mercado e aplicativos *online*. Mantém 320 mil pontos de venda em nosso país, que abrangem desde lojas próprias até as pequenas bancas de jornal que comercializam *chips* para celular. Esses pontos de venda, por sua vez, são atendidos por 28 distribuidores.

É, portanto, uma empresa muito grande e capilarizada, que resolveu enfrentar o desafio de incrementar

regras de melhores práticas de atendimento ao consumidor final.

Seu objetivo? Fidelizar o público e fortalecer a marca.

Mas como mensurar o sucesso de um programa desses? Como auferir os dados, analisar resultados e tirar conclusões que permitam corrigir as eventuais falhas?

Marcio Barreto, que é sócio-diretor da KPMG no Brasil, explica que os pilares de um programa de excelência envolvem o atendimento, desde o primeiro contato com o cliente até o pós-venda; aspectos de *marketing*, tanto no que se refere a *merchandising* externo quanto interno; e cuidar da reputação da marca.



“No caso da Vivo, era necessário assegurar que todos os pontos de venda estivessem alinhados às diretrizes do Programa de Excelência estipulado pela Matriz”, informa Ricardo Santana, sócio-líder de Data & Analytics da KPMG no Brasil. “Hoje, cerca de 50 profissionais da KPMG atuam em campo, por todo o país, enquanto outros 10 dão suporte em *back office*, para auditar a performance dos revendedores e promover essa conformidade”, ele esclarece.

Os profissionais de campo são encarregados de realizar diversas avaliações, que se encontram divididas em três ciclos anuais. A cada quatro meses, eles visitam 16 mil pontos de revenda nas mais diversas partes do Brasil. Munidos de *script*, *tablet* e tecnologia de última geração, coletam informações – eventualmente, podem até gravar conversas com os revendedores – e as encaminham para o time de *back office*, que as analisa, consolida os dados obtidos e reporta as informações para a Vivo.

“Como o consumidor muda muito rapidamente, cada novo ciclo exige um *brainstorm* para discutirmos quais serão os novos parâmetros de mensuração da satisfação”, esclarece Márcio Barreto, sócio-diretor da KPMG no Brasil. “É essencial avaliar o que mudou na experiência do público para realizar satisfatoriamente esse *compliance*”, adiciona Santana.

Além de captar os dados necessários em suas análises de campo, o profissional encarregado de realizar as visitas presenciais aos pontos de revenda da Vivo também analisa os resultados de suas pesquisas, pondera com base nas regras do programa de excelência e publica suas

conclusões em um Portal, igualmente desenvolvido pela KPMG. “Trata-se de uma plataforma que proporciona toda a gestão do programa de excelência da Vivo no Brasil”, assegura

Barreto. “Graças a essa ferramenta, as partes interessadas podem acompanhar as mensurações e fazer suas ponderações de uma maneira muito sinérgica”, finaliza Santana.

“As melhorias estão sendo motivadoras”



Fabrício Bindi, Diretor de Marketing da Vivo, comenta o impacto do Programa de Excelência no desempenho da companhia.

BM: Quais são as diretrizes do Programa de Excelência (PEX) da Vivo?

FB: O PEX da Vivo nasceu para criar padrões de qualidade com nossos parceiros comerciais. Queremos garantir uma execução excelente e que seja percebida pelos nossos clientes de forma diferenciada. Dentro disso, buscamos: padronizar as melhores práticas de mercado; capacitar e profissionalizar toda cadeia de distribuição; aprimorar a gestão do negócio; qualificar a operação com o objetivo de manter o crescimento sustentável da rede de distribuição; bonificar os melhores distribuidores, isto é, aqueles que de fato alcançam a excelência na operação.

BM: Como esse programa funciona, e quando ele foi implementado?

FB: Ele foi implementado em 2011, no Canal de Distribuição. Realizamos três ciclos de avaliação por ano, e com isso classificamos as operações dos distribuidores. Para atribuímos as pontuações aos parceiros, realizamos auditorias e avaliamos as principais indicadores de performance da operação.

BM: Como surgiu a ideia de buscar a parceria com a KPMG?

FB: Em 2016, entendemos que precisávamos dar uma nova cara ao programa, não só tecnicamente, como também em credibilidade. A KPMG foi a empresa que melhor demonstrou as habilidades, o *know-how* e a estrutura necessárias para avançarmos com o Programa de Excelência.

BM: Como tem sido a experiência dessa parceria, tanto para a Vivo quanto para as partes envolvidas (lojistas, revendedores, distribuidores e cliente final)?

FB: Até o momento, o saldo é bastante positivo. No primeiro momento todos os *stakeholders* do projeto ficaram surpresos com a melhora no programa e, conseqüentemente, mais motivados. Ainda temos muito a aperfeiçoar, mas tenho certeza de que a KPMG nos auxiliará nesse sentido. ■