

MESG
MESTRADO EM ENGENHARIA
DE SERVIÇOS E GESTÃO

**Estudo da satisfação de clientes internos com reporte dos serviços
de sistemas de informação na SONAE MC**

Paulo Modesto Menezes Neto

Relatório de Dissertação de Mestrado

Orientador na FEUP: Prof. João Falcão e Cunha

Orientador na SONAE: Dr^a Teresa Guedes Oliveira



Universidade do Porto

Faculdade de Engenharia

FEUP

Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto

2010-07-05

Agradecimentos

Aos meus pais, Gilson e Maria Lúcia, por sempre apoiarem as minhas decisões e o meu crescimento, mesmo que abdicando do convívio diário.

A minhas irmãs, aos meus cunhados e a minha sobrinha, por participarem activamente de todo o processo, desde a tomada de decisão pelo mestrado até a entrega final.

Aos familiares e amigos, em especial a Helder, Rosana e Beatriz Araújo que foram muito acolhedores durante a minha estadia em Portugal.

Aos amigos e mestrandos do MESHG, pelos conhecimentos partilhados nos diversos trabalhos e pela experiência enriquecedora nos dois anos de curso.

Aos professores do MESHG, principalmente o meu orientador, Prof João Falcão e Cunha, pelos conhecimentos transmitidos. Destaco também a Profª Henriqueta Nóvoa, pelo auxílio e colaboração na dissertação.

A SONAE, em especial a Manuela Oliveira, Teresa Oliveira e Daniela Rocha, pela oportunidade da realização da dissertação nas suas instalações, pela dedicação de seus colaboradores e pelos ensinamentos repassados.

Por fim, a Deus, por me dar saúde, competência, força e paciência suficiente para enfrentar e superar mais uma etapa da minha vida.

Dedico aos meus pais, Gilson e Maria Lúcia.

Epígrafe

*“O que não se conhece não se pode controlar.
O que não se controla não se pode medir.
O que não se mede não se pode gerir e
o que não se gere não se pode melhorar.”*

James Harrington

Resumo

Com a diversidade de clientes internos e de negócios da SONAE, um dos principais desafios da Direcção de Sistemas de Informação é uma maior clareza e simplicidade na comunicação do seu catálogo de serviços e no reporte ao cliente do desempenho de seus serviços. Portanto, surge a necessidade de estudar o grau de satisfação dos clientes internos quanto ao reporte dos seus serviços de sistemas de informação. O projecto tem como objectivos propor métricas de avaliação e acompanhamento das suas operações internas na prestação de serviço e elaborar um modelo de reporte de serviços a clientes internos.

Dentre as diversas *frameworks* existentes para a gestão de serviços de sistemas de informação, a metodologia do ITIL v3 é seguida, agregando os conhecimentos dos livros de Desenho de Serviço e Melhoria Contínua do Serviço. Então, é elaborado o catálogo de serviços através da compilação das informações necessárias a serem repassadas ao cliente como as fichas descritivas de cada serviço com as suas métricas de avaliação e seus níveis de serviços negociados com os clientes. Como modelo de reporte adopta-se o relatório de serviços com informações referentes ao desempenho dos serviços prestados, adaptado a realidade e necessidade de cada cliente.

Um questionário de avaliação do relatório de serviços é disponibilizado aos clientes contidos na amostra, gestores de direcções internas que participaram das reuniões de negociação dos níveis de serviço. Como resultado, a maioria apresenta uma boa satisfação do relatório como um todo, destacando como muito boa a estruturação do relatório. Entretanto, é considerada como regular a adequação do conteúdo às necessidades do negócio. Diante deste resultado, propõe-se alargar a aplicabilidade desta metodologia para outros clientes internos implementando as oportunidades de melhoria sugeridas pelos clientes auscultados.

Palavras-chave: gestão de serviços de sistemas de informação, ITSM, ITIL v3, reporte de serviços, satisfação de clientes internos

Study of internal customer satisfaction with the information systems' services at SONAE MC

Abstract

With SONAE's internal customer diversity and business, one of the major challenges of the company's Information Systems Direction is related to the clarity and simplicity concerning the communication of its service catalog and service reporting to their customers. Therefore, the need to study the degree of internal customer satisfaction regarding the reporting of its information systems' services arises. The project's goals consist of proposing metrics for the evaluation and monitoring of its internal operations and building a model for service reporting to internal customers.

Among the many existing frameworks for information technology service management, the methodology of ITIL v3 is followed through the principles of books regarding Service Design and Continual Service Improvement. This way, the service catalog is prepared by compiling the necessary information to be passed on to the client, such as the descriptive files for each service along with their evaluation metrics and service level agreements. As a reporting model, the service report with information concerning the performance of services, adapted to the reality and needs of each client, is adopted.

A survey of the report of services is made available to the customers within the sample. As a result, the majority are well satisfied with the report as a whole, emphasizing its very good structure. However, the suitability of the content with the needs of the business is considered as being regular. With this result, a proposal is made to extend this methodology's applicability towards other internal customers, implementing their suggested opportunities for improvement.

Keywords: information technology service management, ITSM, ITIL v3, reporting service, internal customer satisfaction

Lista de Abreviaturas

CIO – Chief Information Officer

DCA – Direcção Comercial Alimentar

DOP – Direcção de Operações

DSI – Direcção de Sistemas de Informação

IT – Information Technology

ITIL – Information Technology Infrastructure Library

ITIM – Information Technology Infrastructure Management

ITSM – Information Technology Service Management

ITSMF – Information Technology Service Management Forum

NS – Nível de serviço

SI – Sistemas de Informação

TI – Tecnologia de Informação

UKAIS – United Kingdom Academy of Information Systems

Lista de Tabelas

Tabela 1 – Quadro comparativo entre as direcções comerciais

Tabela 2 – Quadro comparativo entre as lojas das direcções de operações

Tabela 3 – Informações sobre os questionários por direcção

Tabela 4 – Resultado dos questionários para a escolha do canal de comunicação preferencial

Lista de Figuras

Figura 1 – Negócios da SONAE (Sonae)

Figura 2 – Evolução da maturidade da função de TI (Sallé 2004)

Figura 3 – Os sete passos de melhoria contínua do ITIL (Spalding 2007)

Figura 4 – Exemplo de uma ficha de serviço

Figura 5 – Exemplo de sumário executivo para o relatório de serviço da Direcção Logística

Figura 6 – Questionário realizado na intranet da SONAE

Figura 7 – Resultado dos questionários para a avaliação global do relatório de serviços

Figura 8 – Resultado dos questionários para a avaliação do conteúdo do relatório de serviços

Figura 9 – Resultado dos questionários para a avaliação da apresentação do relatório de serviços

Índice de Conteúdos

1	Introdução	1
1.1	O sector do retalho.....	1
1.2	A empresa SONAE e a Direcção de Sistemas de Informação (DSI)	2
1.3	Estratégia da DSI e objectivos do projecto.....	3
1.4	Estrutura do trabalho.....	4
2	Sobre o estado da arte na gestão de sistemas de informação	5
2.1	Estratégia e maturidade da gestão de sistemas da informação	5
2.2	Gestão de serviços de sistemas da informação.....	6
2.2.1	ITIL - <i>Information technology infrastructure library</i>	7
2.3	Caracterização dos clientes internos de serviços de sistemas da informação.....	8
2.4	Comunicação e reporte de serviços de sistemas da informação	9
3	Metodologia e instrumentos para medição da satisfação dos clientes.....	11
3.1	Linhas teóricas de orientação	11
3.2	Proposta do catálogo de serviços de sistemas de informação.....	12
3.2.1	Reunião para negociação dos níveis de serviços com os clientes.....	14
3.3	Proposta do relatório de avaliação dos serviços de sistemas de informação	15
3.4	Proposta do inquérito de avaliação do relatório de serviços	16
4	Apresentação e análise de resultados	19
4.1	Definição e descrição da amostra	19
4.2	Resultados das reuniões de níveis de serviço com os clientes.....	20
4.3	Resultados da avaliação do relatório por questionário.....	21
5	Conclusões e perspectivas de trabalho futuro	24
5.1	Conclusões	24
5.2	Perspectivas de trabalho futuro.....	25
	Referências	26
	ANEXO A: Listagem das direcções da SONAE MC	29
	ANEXO B: Listagem de todos os serviços prestados pela DSI	30
	ANEXO C: Resultados dos questionários.....	31

1 Introdução

A área em que o projecto foi desenvolvido é responsável por fazer a interface entre os serviços prestados pela Direcção de Sistemas de Informação da SONAE, multinacional portuguesa na área de retalho, e as demais direcções internas da organização que são os seus clientes, como por exemplo as direcções comerciais e as direcções de operações.

A intangibilidade do serviço e os diferentes perfis do cliente interno são as principais características a serem consideradas para que a área consiga prestar o seu serviço com qualidade. Assim, a forma de tratar, abordar e decifrar as necessidades de cada cliente de maneira que se possa, através dos sistemas, extrair métricas, como as de disponibilidade e performance dos serviços e das aplicações, e tomar decisões mais assertivas durante o seu trabalho são os principais desafios da área.

Diante deste cenário, surge a necessidade de fazer o reporte dos serviços prestados pela área de sistemas de informação aos seus clientes internos. Este reporte deve contemplar os principais serviços que impactam nas actividades dos clientes e os seus indicadores de forma a avaliar a qualidade do serviço prestado e identificar novas necessidades dos clientes.

Ao elaborar o reporte ao cliente, a área de sistemas de informação como prestadora de serviço precisa acompanhar constantemente a avaliação da qualidade de seu serviço. Além disso, deve preocupar-se em conhecer, cada vez mais, os comportamentos do cliente e implementar melhorias no serviço, conciliando o foco em cliente e no serviço.

Como resultado desta postura, há uma exploração das potencialidades da área de sistemas de informação e um benefício na eficiência e na comunicação interna na organização.

1.1 O sector do retalho

O sector de retalho de produtos alimentares domésticos e não-alimentares, em toda a União Europeia, tem tido uma rápida transformação e expansão nas últimas décadas, acompanhando a tendência norte-americana no sentido de cada vez mais multi-hipermercados são construídos ancorados a centros comerciais (Dunne et al. 1992). Com esta transformação, a realização de compras semanais ou mensais se tornou uma questão de estilo de vida, ao invés de uma mera necessidade.

A eficiência é uma questão central neste sector, uma vez que a rentabilidade global da cadeia de qualquer empreendimento depende da rentabilidade de suas partes constituintes (Barros and Alves 2003). Como os custos trabalhistas aumentaram mais do que a inflação e as vendas, os retalhistas, desde sempre, estão tentando aumentar a produtividade através da automatização do trabalho pela tecnologia da informação (Reardon et al. 1996).

No que tange a empresas, os negócios e economia de retalho mudaram. Há uma tendência de ampliar escala (em termos de gamas de produtos e as quantidades), superfície e consumidores. Além disso, tem sido implementado por grupos comerciais, com as dimensões e poder económico necessários para tal empreendimento, ou seja, são equipados com meios para combater e derrotar a concorrência na batalha por participação de mercado (Barros and Alves 2003).

Com a entrada na comunidade europeia em 1986, Portugal sentiu a necessidade da abertura e transformação no sentido da liberalização económica. Associado a um grande fluxo de fundos estruturais, o sector de retalho do país embarcou em um ciclo de mudanças que levaram a uma expansão rápida e generalizada de hipermercados e supermercados e o declínio concomitante de pequenas lojas de auto-serviços e mercearias (Barros and Alves 2003) que focaram o seu modelo de negócio na especialização em algum ramo (por exemplo, frutas e verduras).

A SONAE se beneficiou deste contexto e hoje é o maior grupo retalhista português.

1.2 A empresa SONAE e a Direcção de Sistemas de Informação (DSI)

A SONAE iniciou a sua actividade em Portugal em 1959, no sector dos produtos derivados de madeira. Os negócios da SONAE cresceram de forma contínua até à década de 80, ocasião que se iniciou o processo de diversificação com a aquisição de uma cadeia de supermercados, seguida da abertura do primeiro hipermercado em Portugal. Presentemente, dentre outros negócios, a SONAE é uma empresa no sector de retalho, com duas grandes parcerias ao nível dos centros comerciais e telecomunicações.

A Direcção de Sistemas de Informação (DSI) insere-se no Centro Corporativo da SONAE e presta serviços de desenvolvimento e suporte aos sistemas de informação a SONAE MC (Modelo Continente), SONAE SR (Retalho Especializado), SONAE RP (Imobiliário de Retalho) e SONAE Gestão de Investimentos. Para além dos serviços prestados ao negócio de retalho da SONAE, a DSI também atende e dá suporte à SONAE Capital e SONAE Turismo (Figura 1).



Figura 1 – Negócios da SONAE (Sonae)

A missão da DSI é garantir as melhores soluções e serviços de TI, de forma consistente e alinhada com as expectativas e necessidades dos negócios ao melhor custo. Mais concretamente a DSI é responsável por funções quer de desenvolvimento, gestão de projectos e manutenções evolutivas, quer gestão de serviços e suporte dos sistemas em produção. Ela concentra o seu esforço na análise e captura das necessidades do negócio, assim como no acompanhamento do desenvolvimento das soluções informáticas. Para tal, a sua estrutura é composta por duas grandes áreas, Clientes & Serviços e Tecnologia.

1.3 Estratégia da DSI e objectivos do projecto

A Direcção de Sistemas de Informação apresenta-se 100% focada no seu cliente interno como prestadora de serviços para, prioritariamente, o negócio de retalho da SONAE. Com a nova reestruturação da organização, a DSI passa a servir os clientes ainda mais especializados nos seus respectivos segmentos de negócio como por exemplo: retalho alimentar (SONAE MC), retalho não-alimentar (SONAE SR) e activos imobiliários de retalho (SONAE RP).

Esta maior importância adquirida devido ao recente posicionamento demonstra um amadurecimento da direcção na organização. Por isto, surgem novos desafios na relação da DSI com seus clientes internos. O primeiro é um foco maior nos custos associados a prestação dos serviços e o segundo refere-se a uma maior exigência na qualidade e no reporte do serviço prestado para o cliente interno. Associados a estes desafios está a elevada complexidade da gestão de serviços decorrente da diversidade de clientes internos e dos negócios da SONAE para os quais a DSI atende e dá suporte.

Paralelo a este contexto, as informações sobre os serviços apresentam graus de maturidades distintos. Afinal, tanto há aqueles implementados recentemente quanto outros com anos em operação, assim como existem uns com muita informação centralizada, estudada e facilmente apresentada e outros com o tratamento mínimo dos dados.

Independente do estágio de maturidade do serviço prestado, a empresa possui uma gama muito completa de sistemas de informação, com acesso aos mais variados tipos de dados dos serviços. Todavia as potencialidades das informações dos serviços ainda não estão sendo totalmente exploradas e poderiam ser feitas análises mais refinadas e detalhadas de uma parte destes dados de forma a trazer valor aos gestores para fundamentar e auxiliar as tomadas de decisão. Além disso, o actual abrangente reporte trimestral de actividades aos clientes poderia ser melhorado para um reporte mais detalhado e orientado aos serviços prestados pela DSI.

Diante deste cenário, os objectivos propostos para este trabalho são:

- Propor métricas de avaliação e acompanhamento das operações internas da Direcção de Sistemas de Informação na prestação de serviços;
- Elaborar um modelo de reporte de serviços a clientes internos de forma a consolidar as informações obtidas.

Estes objectivos vão de encontro a responder a seguinte questão de investigação:

- Em que grau a Direcção de Sistemas de Informação está satisfazendo o seu cliente interno na apresentação e no conteúdo dos serviços prestados?

Por esta questão de investigação, a dissertação está sujeita a algumas limitações. Essas limitações foram introduzidas de maneira a permitir alcançar o objectivo proposto dentro do tempo e recursos disponíveis e com um grau de complexidade aceitável.

A primeira restrição é referente a amostra estudada de direcções da SONAE MC, detentora de 73% do volume de negócios *core* em 2009 (Sonae). Foram seleccionadas 4 direcções dentre as 20 direcções (ver ANEXO A). Os 4 clientes internos contemplados são os mais representativos do negócio, porque são responsáveis por gerir as actividades principais da cadeia de valor da SONAE MC.

A segunda restrição diz respeito à adequação do estudo de caso à realidade da empresa. Sendo assim, a questão de investigação e a proposta de solução estão focadas em adaptar-se às suas características do negócio da SONAE.

No final do estudo, caso os clientes internos da DSI contidos na amostra respondam a questão de investigação com um grau de satisfação bom ou muito bom, a direcção estará melhor satisfazendo o cliente interno e agregando mais valor ao negócio da empresa. Portanto poderá verificar o quanto ele está sendo atendido assim como fazer uma gestão dos recursos e da qualidade do serviço mais adequada com a realidade.

1.4 Estrutura do trabalho

O trabalho está organizado em 5 capítulos. Após serem apresentados a contextualização e os objectivos da dissertação neste primeiro capítulo de introdução, no capítulo 2 é descrito o estado da arte na gestão de sistemas de informação através dos conceitos envolvidos na pesquisa. O capítulo 3 descreve a metodologia e os instrumentos adoptados para realizar o estudo e capturar informação. No capítulo 4, são apresentados as análises e os resultados dos dados recolhidos nas entrevistas com os clientes e nos inquéritos. O último capítulo tem a discussão das conclusões finais do trabalho desenvolvido e sugestões para trabalhos futuros.

2 Sobre o estado da arte na gestão de sistemas de informação

O projecto é multidisciplinar e envolve diversas áreas de conhecimento. Os principais tópicos identificados estão relacionados com os conceitos na área de sistemas de informação, de serviços e de clientes. A revisão da literatura passa por conhecer cada uma destas áreas isoladamente e as suas intersecções já pesquisadas. Assim, permite buscar conhecimentos teóricos de forma a fundamentar a elaboração de uma proposta de solução para a questão proposta.

Nas próximas secções, são destacados os principais conceitos. Eles são descritos a partir de uma visão abrangente através da estratégia e maturidade da gestão de sistemas de informação, descrevendo as suas fases. A seguir, é detalhada a fase relacionada com o tema central da dissertação: gestão de serviços de sistemas de informação. Depois procura-se estudar os tópicos inerentes à caracterização dos clientes internos de sistemas de informação. Por fim, para fundamentar a elaboração do reporte para estes clientes, identificam-se os principais pontos-chave de comunicação e reporte de serviços de sistemas de informação.

2.1 Estratégia e maturidade da gestão de sistemas da informação

Nas últimas décadas, a maioria das organizações nos sectores da indústria, serviço e governo tornaram-se fundamentalmente dependentes de suas tecnologias e de seus sistemas de informação. Segundo a *United Kingdom Academy of Information Systems (UKAIS)*, entende-se como sistema de informação (SI) o meio pelo qual as pessoas e organizações, utilizando a tecnologia, colectam, processam, armazenam, usam e divulgam informações. Já a tecnologia de informação (TI) é o que seria necessário para atender ou apoiar os sistemas. Refere-se essencialmente a hardware, software e redes de telecomunicações (Ward and Peppard 2002).

O alinhamento de SI e estratégia de negócios são fundamentais para o sucesso da empresa na qual se estrutura uma ligação entre a estratégia competitiva, o desempenho e a tecnologia de informação. Para que uma organização se mantenha competitiva, ela precisa desenvolver os sistemas em resposta a mudanças no ambiente externo, ou seja, conseguir o alinhamento é um processo dinâmico. Portanto, os sistemas de informação precisam ser projectados de forma a ter flexibilidade para actuar em novas direcções ao lado das estratégias de negócio (Kashanchi and Toland 2006). Para acompanhar a evolução do mercado, são necessários investimentos em TI de forma a obter resultados e informações cada vez mais importantes para os produtos e serviços organizacionais e os processos corporativos. Uma pesquisa realizada por Weill and Ross (2004) mostra que as empresas de alto desempenho geram retornos sobre seus investimentos em TI até 40% maior do que seus concorrentes.

Tradicionalmente, os gestores se habituaram em pensar na área de SI como uma função de apoio e apenas incidir sobre os componentes internos da estratégia de SI essenciais para o negócio da organização. Mas, se for considerada como um instrumento relevante de transformação do negócio, ela torna-se importante para as organizações visando também os componentes externos da estratégia de SI. Para melhorar o alinhamento identificou-se que a empresa deve ter claro os objectivos organizacionais, compreender a relação entre SI e as prioridades de negócios, comunicar constantemente entre as equipas e ter uma gestão forte

com controlo, fiabilidade e entendimento do ambiente empresarial (Kashanchi and Toland 2006).

As áreas de TI geralmente apresentam uma evolução em três etapas (Figura 2) como descrito por Sallé (2004):

- A primeira se baseia na gestão de infra-estrutura de TI ou *IT infrastructure management* (ITIM). Durante esta fase, o foco é melhorar a gestão da infra-estrutura corporativa que consiste a plataforma básica e partilhada por todas as aplicações do negócio necessárias para prestar serviços de TI aos clientes internos.
- A próxima etapa, gestão de serviços de TI ou *IT service management* (ITSM), tem como objectivo identificar activamente o que os clientes precisam nos seus serviços dando um foco no planeamento e na sua prestação para, assim, atender a disponibilidade, o desempenho e os requisitos de segurança. Além disso, gerencia contratos de nível de serviço, tanto interna como externamente, para satisfazer as metas acordadas de qualidade e custo, ou seja, precisa analisar os requisitos do negócio para, em seguida, garantir que eles possam ser atingidos em termos de tempo, custo e recursos.
- A última etapa é a governança de TI (*IT Governance*) quando as áreas evoluem para a gestão de negócios, transformando-se em verdadeiros parceiros que apresentam novas oportunidades. Nessa fase, os processos estão totalmente integrados com a melhoria da qualidade de serviço, os processos empresariais e agilidade nos negócios.

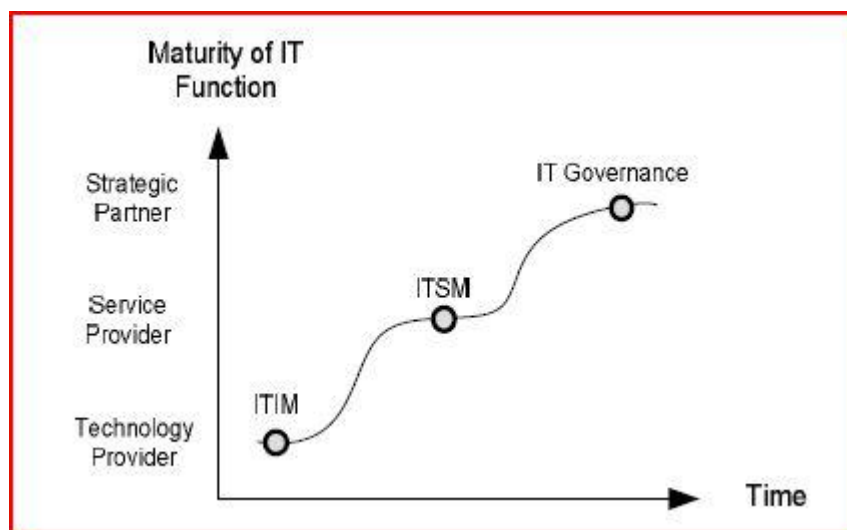


Figura 2 – Evolução da maturidade da função de TI (Sallé 2004)

2.2 Gestão de serviços de sistemas da informação

A gestão de serviços se concentra em definir, gerir e entregar os serviços para apoiar os objectivos de negócio e as necessidades do cliente (Winniford et al. 2008). Em contraste com as tradicionais abordagens orientadas para as operações, ITSM preocupa-se com os requisitos do cliente, a orientação para os processos de serviços de TI e é um movimento de gerir a área como um negócio. Assim, ITSM permite que as organizações se transformem em prestadores de serviços que estão estrategicamente alinhadas com as realidades empresariais (Kashanchi and Toland 2006). Como prestadores de serviços, devem sistematicamente garantir a

qualidade dos serviços e relacionamento com o cliente para assegurar a entrega de valor das operações de TI (van Bon 2002), estando mais conscientes da necessidade de mudança. Portanto, as empresas de todo o mundo estão reconhecendo a possibilidade de utilizar ITSM para melhorar a competitividade organizacional em resposta à pressão crescente sobre os directores de sistemas de informação (CIO) para acelerar a entrega de serviço (Cash and Perlson 2004).

Num estudo realizado por Conger et al. (2009) com 296 empresas americanas filiadas no *IT Service Management Forum* (ITSMF), foi identificado que 75% das empresas têm em andamento projectos de implementação de pelo menos um dos processos de melhoria com base no ITSM. Além disso, em 2009, o rácio aproximado de funcionários de TI para os de ITSM nas organizações pesquisadas era de 2:1. Em termos de novas contratações, nos Estados Unidos da América, o mercado tem disponibilizado cerca de 15.000 vagas por ano para especialistas de ITSM, sendo que 46% delas exigia menos de dois anos de experiência profissional. Assim, as empresas demonstram vontade de contratar os graduandos e graduados de programas de SI com o conhecimento de ITSM.

A criação de métricas para a gestão de serviços de SI traz vários benefícios associados. Conforme Brooks (2006), elas fornecem instrumentos necessários para controlar a organização, tornam mais fácil a concentração nos tópicos mais relevantes, detectam os perigos a tempo de corrigi-los se forem bem apresentadas, estimulam a concorrência saudável entre os proprietários dos processos e ajudam a alinhar a TI com os objectivos do negócio.

2.2.1 ITIL - *Information technology infrastructure library*

Uma das *framework* para o ITSM é o *Information Technology Infrastructure Library* (ITIL). O ITIL aborda todos os aspectos da gestão de uma organização de SI, com início na estratégia de negócios, avançando para a aquisição e implantação de aplicativos e tecnologia para apoiar a estratégia e, eventualmente, discutindo a gestão da demanda no ambiente de operações através dos processos requisitados e das funções organizacionais (Conger et al. 2009).

Fornecendo as melhores práticas de alta qualidade para gestão de serviços de SI, ele foi desenvolvido e é mantido visando auxiliar e permitir as organizações buscarem constantemente melhorar os níveis de serviço oferecidos, principalmente aqueles que impulsionam o negócio.

O ITIL tem a capacidade de melhorar a prestação de serviços e de conciliá-la com o baixo custo. Com uma abordagem sistemática e profissional para a gestão da prestação de serviços de SI, o ITIL oferece uma orientação às empresas cujos benefícios incluem redução de custos, melhoria nos processos de serviços de SI através da utilização das melhores práticas comprovadas, melhor utilização das competências e experiências, maior produtividade, melhor comunicação interna e satisfação do cliente através de uma abordagem mais profissional (ITIL officialsite).

Por fim, o ITSM, em particular o ITIL, visa o alinhamento dos objectivos da empresa com os dos clientes (Brooks 2006). Esta perspectiva de nível de serviço identifica o alinhamento entre a estratégia de SI, infra-estrutura e processos organizacionais e de infra-estrutura de TI e processos de ITIL. Isso requer uma compreensão destas dimensões a fim de responder as demandas dos clientes (Kashanchi and Toland 2006).

2.3 Caracterização dos clientes internos de serviços de sistemas da informação

Todos os esforços do negócio devem ser dirigidos para o cliente, reflectindo uma estratégia que fornece bens e serviços que satisfaçam completamente os clientes internos e externos, através do cumprimento de suas expectativas explícitas e implícitas (Heskett et al. 1997). Foco no cliente significa que as empresas têm o potencial de utilização de SI para transformar actividades de marketing em serviços ao cliente que são considerados necessários para atender directamente as suas expectativas na comercialização de produtos e na oferta de serviços (Karimi et al. 2001).

Para ter certeza de que os SI tenham contribuído efectivamente para o negócio, deve-se medir a satisfação dos clientes. Esta medida deve, contudo, ser tratada com sensibilidade. Se realizar pesquisas com muita frequência, essa actividade se tornará um factor negativo para eles. Porém se não solicitar conselhos sobre a sua maneira de actuação, existe o perigo de não estar ciente de incidentes no serviço de forma a reflectir na satisfação do cliente (Brooks 2006).

Empresas de serviços estão cada vez mais baseadas em TI, fornecendo diversas opções de serviços aos seus clientes (Karimi et al. 2001). Por consequência, os clientes estão cada vez mais interagindo com tecnologias self-service e interfaces tecnológicas que permitem aos clientes produzir um serviço independente de envolvimento directo (Meuter et al. 2000). Estes serviços são esperados para trazer benefícios como melhor produto ou serviço de qualidade, satisfação do cliente, maior produtividade e melhor desempenho financeiro (Krishnan et al. 1999). Furey (1991) sugeriu que as boas práticas de TI podem ajudar a melhorar o serviço ao cliente, aumentando a conveniência, alargando o serviço de colecta de informações de desempenho para o uso de gestão e oferecendo serviços extras.

Através de aplicações de TI, a prestação do serviço decorrente do advento de novos produtos e das novas opções de canais de distribuição tem emergido como um importante atributo na satisfação dos clientes (Heskett et al. 1997). A satisfação do cliente pode levar a lealdade, a boa vontade, o desenvolvimento de relacionamentos de longo prazo e de rentabilidade e, portanto, todas as empresas deveriam se esforçar para criar satisfação (Blodgett et al. 1997). A insatisfação, por outro lado, pode resultar em reclamações ou, na pior das hipóteses, em não retorno por parte do cliente (Singh 1990). Segundo algumas estimativas, cerca de 40 por cento dos clientes insatisfeitos reclamam (Heskett et al. 1997). Porém com a criação de interfaces tecnológicas de fácil acesso e o estímulo aos clientes para apresentar denúncias, o comportamento de reclamar dos consumidores vai mudar (Tax and Brown 1998).

O serviço ao cliente interno é visto como um processo de intercâmbio de duas vias entre os indivíduos em diferentes departamentos funcionais de uma empresa em que o prestador é encarregado de responder às necessidades do seu cliente interno. Dentro desta perspectiva de serviço interno total do cliente, uma organização pode ser retratada como uma cadeia de unidades funcionais individuais, ligados entre si com o objectivo de satisfazer os clientes externos. Cada unidade é um produtor independente, transformando entradas em saídas para a utilização directa do próximo cliente (Marshall et al. 1998). A eficácia das unidades de serviço interno da organização pode ser medida pelo grau de satisfação do seu desempenho pelos seus clientes internos. Quando os membros de unidades organizacionais internas

satisfazem as necessidades dos clientes internos de sua unidade, eles também estão permitindo que seus clientes internos executem suas tarefas (Gilbert 2000).

Outra característica do cliente interno é que pode ter pouca ou nenhuma opção de escolha do serviço. No entanto, muitas vezes pode decidir não cumprir com os procedimentos ou padrões prescritos, optando se quer cooperar na elaboração do serviço ou, até mesmo, seleccionando por uma fonte externa em detrimento de um departamento interno (Lusch et al. 1992). Esta decisão é geralmente bem fundamentada, pois o cliente interno está mais familiarizado e bem informado sobre os serviços a serem adquiridos e os fornecedores existentes.

A qualidade do serviço interno é um dos mais importantes e menos compreendidos conceitos de uma empresa (Berry 1995). O resultado final deve ser eficiente e equilibrado no que diz respeito as trocas internas entre os vários membros da organização e os departamentos.

Para fornecer níveis elevados de qualidade de serviços, prestadores de serviço interno precisam entender os requisitos de serviço dos seus clientes, conhecer quais aspectos do seu mix de serviços são importantes para seus clientes e pedir aos clientes para avaliar os serviços (Marshall et al. 1998). A avaliação por parte dos clientes é muito importante, porque a auto-avaliação das equipas de trabalho interno geralmente é distorcida, quando comparadas com as percepções do seu desempenho real pelos seus clientes internos. Como resultado, quando o sentimento sobre o desempenho da própria equipa é superior ao percebido por seus clientes internos, a equipa não se concentra em áreas necessitadas de melhorias. Isto levará a quebras na cadeia do serviço, o que é vital para a qualidade do serviço global da organização para o cliente externo (Gilbert 2000).

Os níveis de serviço (NS) ajudam a organização de SI demonstrar seu valor para o negócio. Uma vez acordadas as definições do serviço de SI, as ferramentas de monitorização e de informação de níveis de serviço são o principal veículo de comunicação a fim de confirmar se a qualidade dos serviços está em conformidade com os requisitos de negócios do cliente. Através da monitorização e análise de tendências históricas dos níveis de serviço, as organizações podem usar do acompanhamento e da comunicação para prever e evitar problemas antes que eles afectem os usuários corporativos, entregar um desempenho consistente e manter a satisfação dos clientes com os serviços (Curtis et al. 2009).

2.4 Comunicação e reporte de serviços de sistemas da informação

O objectivo fundamental do reporte dos serviços é comunicar a mensagem de forma eficaz através de clareza, impacto visual e fácil compreensão (Brooks 2006). Os relatórios de reporte podem fazer e assumir diversas formas, oferecendo uma representação quase em tempo real sobre o grau em que as metas fundamentais dos níveis de serviço estão ou não estão sendo atendidas. O foco desses relatórios é medir se a área de SI foi capaz de atender a disponibilidade pré-definida da entrega do serviço e as metas ao longo de um período de tempo. Os relatórios de nível de serviço são usados para promover o debate na empresa sobre as necessidades de negócio, os custos associados à manutenção dos níveis de serviço e quais os passos a organização está fazendo para melhorar os serviços em geral. Estes produtos oferecem a capacidade de criar e distribuir relatórios formatados e interactivos em uma ampla gama de estilos (Morency and Coyle 2009).

Segundo Richardson et al. (2009) da Gartner, consultoria mundial em tecnologia de informação, os factores críticos para a comunicação de informações de SI são:

- Facilidade de uso para os usuários finais e desenvolvedores do relatório;
- Interactividade e complexidade da informação;
- Integração com demais sistemas;
- Entregas de alta qualidade gráfica;
- Capacidade de processamento do volume de dados e de usuários;
- Suporte para dispositivos móveis.

A monitorização e comunicação devem incorporar e agregar vários tipos de métricas de gestão. Devem ser capazes de incluir métricas de *HelpDesk*, juntamente com a disponibilidade de infra-estrutura de TI e métricas de desempenho. Além de comparar os resultados históricos medidos de níveis de serviço no final do período de referência, as ferramentas vão cada vez mais ter de lidar com aplicações em instalações e infra-estruturas. Actualmente, quase todos os softwares de gestão de operações de SI oferecem ferramentas básicas de comunicação que normalmente descrevem o seu módulo de gerenciamento de serviço. Em geral, esses instrumentos não preenchem todos os requisitos em matéria de monitorização e comunicação, pois são táticos para os domínios específicos, produzindo estatísticas orientadas para acordos de nível operacional, ao invés de orientá-las para níveis de serviço (Curtis et al. 2009).

Para disponibilizar as informações do desempenho dos níveis de serviço é preciso fazer uso de vários tipos de ferramentas para reunir os dados num relatório de reporte ao cliente interno. Provavelmente, o mais adequado é colocar os relatórios disponíveis num website interno onde são geralmente acessíveis, e distribuir um e-mail descrevendo as excepções. Além disso, reuniões com os principais interessados devem ser agendadas regularmente para assegurar que as principais métricas de desempenho são discutidas (Brooks 2006).

Por fim, os clientes devem escolher as métricas de níveis de serviço de modo que este exercício forneça acção orientada para resultados, em vez de apenas se tornar um exercício de comunicação (Curtis et al. 2009).

3 Metodologia e instrumentos para medição da satisfação dos clientes

Este trabalho consiste em uma pesquisa de carácter descritivo que emprega a abordagem de um estudo de caso. A realização de um estudo descritivo é recomendada quando se procura especificar propriedades e características importantes do caso em análise (Sampieri et al. 2006). De acordo com Yin (2002), o estudo de caso é indicado para pesquisas que analisam um fenómeno contemporâneo em um contexto real.

A abordagem metodológica tem como linha orientadora os livros de boas práticas do ITIL v3. Para complementar essa abordagem, foi necessário realizar entrevistas estruturadas para obter as informações que compõem os serviços e o relatório de serviços, entrevistas abertas nas reuniões de negociação dos níveis de serviço com os clientes, e inquéritos de forma a avaliar o impacto do relatório de serviços no cliente.

3.1 Linhas teóricas de orientação

Os livros do ITIL v3 que serviram como base para a elaboração da dissertação foram Desenho do Serviço (*Service Design*) e Melhoria Contínua do Serviço (*Continual Service Improvement*). A seguir, apresentam-se os principais tópicos abordados nestes livros, (Rudd and Lloyd 2007) e (Spalding 2007), que estão relacionados com o projecto.

O Desenho de Serviço preocupa-se com o mais apropriado e inovador desenho dos serviços de SI incluindo suas arquiteturas, processos, políticas e documentação para atender os actuais e futuros requisitos acordados com o negócio. Os processos relacionados com a dissertação são a Gestão do Catálogo de Serviços (*Service Catalogue Management*) e a Gestão do Nível de Serviço (*Service Level Management*). O catálogo de serviços fornece uma fonte central de informações sobre os serviços de SI entregues à empresa, garantindo que as áreas de negócios podem ver de maneira precisa e detalhada os serviços de SI disponíveis (ITSMF 2007). Uma das principais informações do catálogo é os níveis de serviço definidos com o cliente. A gestão do NS negocia, acorda e documenta os níveis de serviços de SI com o negócio, e, em seguida, monitora e gera relatórios sobre a prestação do serviço em relação ao nível de serviço acordado. O objectivo deste processo é assegurar que todos os serviços e seus desempenhos são medidos de uma forma consistente e profissional e que os serviços e os relatórios produzidos satisfazem as necessidades do negócio e dos clientes (ITSMF 2007).

O livro de Melhoria Contínua do Serviço apresenta os 7 passos no processo de melhoria com o objectivo de manter o valor entregue ao cliente através de evolução contínua e melhoria na qualidade do serviço (Figura 3). O processo de melhoria abrange os passos necessários para colectar dados significativos, analisar esses dados para identificar tendências e problemas, apresentar as informações aos gestores para sua priorização e validação, e implementar melhorias (ITSMF 2007). Há uma secção de destaque que se refere ao Reporte de Serviço (*Service Reporting*). Nela, é dada uma ênfase na selecção da informação que tem real interesse e importância ao negócio, na representação histórica do desempenho e no conteúdo explicativo do relatório, pois não é suficiente apresentar somente o cumprimento ou não dos níveis de serviço.



Figura 3 – Os sete passos de melhoria contínua do ITIL (Spalding 2007)

3.2 Proposta do catálogo de serviços de sistemas de informação

Foi efectuada um levantamento de todos os serviços prestados pela DSI para a elaboração do catálogo de serviços (ver a listagem completa no ANEXO B). Estes serviços foram agrupados com base na seguinte classificação:

- Serviço base: Serviços necessários a todas as unidades de negócio para o desenvolvimento da sua actividade. Exemplos: microinformática, rede de dados.
- Serviço de suporte ao processo de negócio: Serviços de suporte, integração, disponibilidade e performance de aplicações orientadas à execução de processos de negócio. Exemplos: aprovisionamento, actividade promocional.
- Serviço especializado: Serviços prestados de acordo com as necessidades específicas da área de actuação do cliente. Para cada serviço é definida conjuntamente pela DSI e pelo cliente uma caracterização que abrange o âmbito de actuação dos intervenientes, as condições de utilização e os modelos de reporte, comunicação e custeio utilizados. Exemplos: projectos, consultoria.
- Serviço interno: Serviços que suportam a operação interna de sistemas. Exemplos: segurança, integração aplicacional.

Foi realizada uma entrevista estruturada com o responsável de cada serviço, o gestor de serviço, para definir as fichas dos serviços sob sua responsabilidade. Cada ficha, como o exemplo da Figura 4, continha os seguintes campos: nome, descrição completa (inclui informações dos processos relacionados e das aplicações usadas no caso dos serviços de suporte a processos de negócio), responsável, requisitos, horário do serviço, restrições e nível de serviço. No nível de serviço, eram detalhadas as métricas que iriam compor a avaliação do serviço em si, sendo elas ponderadas em relação ao serviço e constituídas por: Disponibilidade aplicacional/serviço, Disponibilidade de informação, Performance aplicacional/serviço e Indicadores de *Helpdesk*.



e-mail

descrição

O serviço de E-Mail Corporativo contempla:

- Controlo do envio e recepção de mensagens entre utilizadores internos ou externos;
- Armazenamento de todas as mensagens no servidor de e-mail central até que as mesmas sejam descarregadas por intervenção manual ou de acordo com as parametrizações definidas pelo utilizador;
- Acesso às mensagens para processamento (leitura, salvaguarda, resposta, eliminação, etc.) pelo computador pessoal (*), PDA(*), Smartphone (*) ou através do acesso Webmail- Webmail: possibilidade de o correio electrónico ser acedido por um navegador - browser (Internet Explorer, Firefox, Mozilla, Netscape, Planet, Opera, etc) a partir de qualquer lugar do mundo bastando usar um computador ligado à Internet;
- Aumento temporário da capacidade de envio e da capacidade de armazenamento de documentos;
- Reencaminhamento temporário de uma forma automática;
- Criação de uma caixa de correio adicional;
- Manutenção de listas de distribuição.

(*) lista de hardware autorizada e suportada pela DSI.

responsável Jorge Armindo Silva

requisitos

Os requisitos para o serviço são:

- O utilizador deve ter permissões de acesso à rede da companhia e possuir uma conta de correio electrónico corporativa.
- Ter o software Cliente de Correio Electrónico (exemplo: Microsoft Outlook) correctamente instalado no seu computador, PDA ou Smartphone. Para o caso do Webmail, ter um navegador - browser (Mozilla, Netscape, Microsoft Internet Explorer, Firefox, Planet, Opera, etc.) e uma ligação à Internet.

horário

disponibilidade	suporte
7 dias /semana, 24h/dia conforme nível serviço	dias úteis: 9h-13h e 14h-18h (excepto indisponibilidade e lentidão)

restrições

O serviço está limitado em termos de caixa de correio e tamanho máximo de cada mensagem. Os limites actuais são:

- Alertas de ocupação e limites internos e externos:
 - 55 MB (warning)
 - 75 MB (proibição de envio)
 - 250 MB (proibição de recepção e envio)
- Limite interno de envio de mensagens em 10 MB (tamanho da mensagem x nº de destinatários)
- Limite externo de envio de mensagens em 25 MB.

e-mail

Peso

60%	Disponibilidade aplicacional/serviço	Nível Serviço
	Disponibilidade do serviço	99%

Disponibilidade de informação

25%	Performance aplicacional/serviço	Objectivo	Nível Serviço
	Tempo máximo de envio de mensagens internas (em min)	1	98%

15%	Indicadores de Helpdesk	Tempo Max Resolução	Nível Serviço
	Incidentes		

	Adicionar/Retirar endereço considerado SPAM	3d	98%
	Erro no envio/recepção	2d	98%
!	Indisponibilidade.Direcção/Loja	1d	98%
!	Indisponibilidade.Total	4h	98%
	Indisponibilidade.Um utilizador	2d	98%
	Lentidão.Direcção/Loja	2d	98%
!	Lentidão.Total	1d	98%
	Lentidão.Um utilizador	3d	98%
	Problemas em folders do e-mail	2d	98%
	Problemas no calendário	2d	98%
	Problemas em tasks	2d	98%
	Problemas em contacto	2d	98%
	Webmail.Erro ao entrar no webmail	1d	98%

Pedidos			
	Alterar.Alterar endereço	3d	98%
	Alterar.Aumentar capacidade de envio	3d	98%
	Alterar.Aumentar espaço da caixa	3d	98%
	Alterar.Lista de distribuição	5d	98%
	Alterar.Reencaminhar endereço	3d	98%
	Criar.caixa de correio	3d	98%
	Criar.endereço adicional	3d	98%
	Criar.lista de distribuição	5d	98%
	Eliminar.caixa de correio	3d	98%
	Envio de Comunicação/Comunicado Sonae	1d	98%
	Eliminar.filtro anti-spam	3d	98%

! resolução no horário 24x7 (diariamente, 24h/dia)

Figura 4 – Exemplo de uma ficha de serviço

3.2.1 Reunião para negociação dos níveis de serviços com os clientes

Como é orientado na Gestão do Nível de Serviço do ITIL v3, os indicadores com os seus respectivos níveis de serviço foram apresentados aos clientes e negociados com cada um deles em reuniões realizadas. Os valores objectivos destas métricas propostas para cada serviço prestado foram resultado da análise do histórico da avaliação e acompanhamento das operações internas da DSI.

Nestas reuniões, inicialmente os clientes eram contextualizados com os principais conceitos como a classificação dos serviços, as métricas de níveis de serviço e um esboço da estrutura do relatório de reporte. Em seguida, com base nas fichas de serviço, eram apresentados ao cliente os detalhes dos serviços que mais impactavam nas suas actividades. Para estes, foram negociados e acordados os níveis de serviço. Para os demais serviços, os NS foram disponibilizados em anexo na apresentação para uma análise posterior por parte do cliente.

O método utilizado nestas reuniões foi a entrevista aberta. Apesar de haver uma estrutura lógica de apresentação, nos momentos em que os clientes eram questionados foram realizadas perguntas como:

- O que acham da forma pela qual o serviço está sendo avaliado?
- Sugerem a inclusão de alguma métrica importante ao serviço?
- Consideram os pesos estipulados coerentes com a realidade do serviço?
- Estão de acordo com os níveis de serviço propostos?

Após as reuniões para negociar com os clientes as métricas e os níveis de serviço, foram definidas todas as informações das fichas de serviço.

Assim, com uma linguagem clara e simples, elaborou-se o catálogo de serviços com o conteúdo relevante para o cliente. Nele, foram apresentadas, dentre outras informações, a descrição do ponto de contacto, as dicas de boas práticas e segurança e a compilação das fichas de serviços, detalhando os respectivos níveis de serviço e as condições em que ele é prestado e medido. Na selecção do conteúdo do catálogo, identificou-se que tinha pouco valor acrescentado para o cliente a descrição detalhada dos serviços internos como por exemplo as monitorizações proactivas das aplicações e dos serviços.

A disponibilização do catálogo a todos os clientes foi na intranet através de uma moderna ferramenta, *FlippingBook*. Ela permite uma experiência agradável ao utilizador, simulando, com boa usabilidade, a leitura de um livro.

A definição do catálogo de serviços e dos níveis de serviço possibilitou alargar as acções de avaliação e acompanhamento das operações internas. Antes, o trabalho era focado na análise do histórico dos indicadores para reformulá-los, propor novos e revisar os seus objectivos. A partir deste momento, foram desenvolvidos outros instrumentos mais focados na melhoria dos níveis de serviço e na satisfação do cliente, sensibilizando e estimulando as próprias equipas da DSI a analisarem proactivamente as tendências de evolução dos registos. Um exemplo realizado foi o relatório de análise das causas dos problemas que facilitou o mapeamento dos principais motivos dos problemas abertos em *HelpDesk*, permitindo orientar os gestores de serviço para uma actuação mais assertiva na antecipação de soluções para os problemas. Neste contexto, surgiu o relatório de serviços orientado ao cliente.

3.3 Proposta do relatório de avaliação dos serviços de sistemas de informação

O relatório de serviços foi elaborado de forma customizada ao cliente. Para cada cliente, era somente apresentado o desempenho dos serviços relacionados com o seu negócio. O período de análise das informações contempladas no relatório foi referente ao mês de Abril de 2010. Foi escolhido este período, pois algumas métricas necessárias a serem reportadas ao cliente só começaram a ser medidas a partir de meados de Março de 2010.

Durante a sua elaboração, usou-se como base os princípios dos 7 passos de melhoria contínua: na selecção, colecta e análise de dados, na apresentação da informação e acções de melhorias a ser implementadas no caso dos serviços que não atingiram os objectivos propostos.

Seguindo as boas práticas na secção do reporte de serviço do ITIL v3, procurou-se, sempre que possível, mesclar a estrutura do relatório de reporte ao cliente com informações dos níveis de serviço relacionadas com o negócio, evoluções históricas dos indicadores e descrições explicativas. Assim, o relatório de serviço foi composto por:

- Introdução: apresentação inicial na qual é informado o período em que é reportado o desempenho dos serviços no relatório.
- Sumário executivo: descrição inicial que destaca os tópicos mais relevantes do relatório e mostra quadros com o status de todos os serviços prestados ao cliente. (Figura 5)
- Indicadores de cumprimento dos níveis de serviço: apresentação de cada serviço prestado ao cliente com os seus respectivos níveis de serviço associados e com os valores referentes ao período em questão no relatório.
- Anexos:
 - Disponibilidade e performance: evolução do resultado dos indicadores de disponibilidade e performance das aplicações usadas pelo cliente.
 - Utilização de *Helpdesk*: apresentação da evolução, análise de tendências e padrão de utilização sobre os indicadores de *Helpdesk* do cliente.
 - Utilização de sistemas: indicadores sobre o padrão de utilização de alguns sistemas em específico usado pelo cliente.
 - *Link* para os serviços: lista de *links* para o catálogo de serviços, a página de serviços da DSI da intranet e outras páginas relacionadas com os serviços prestados.

A estrutura do relatório foi apresentada aos clientes de forma presencial. Em seguida, o relatório foi disponibilizado na intranet em *FlippingBook* com o seu *link* divulgado por e-mail.

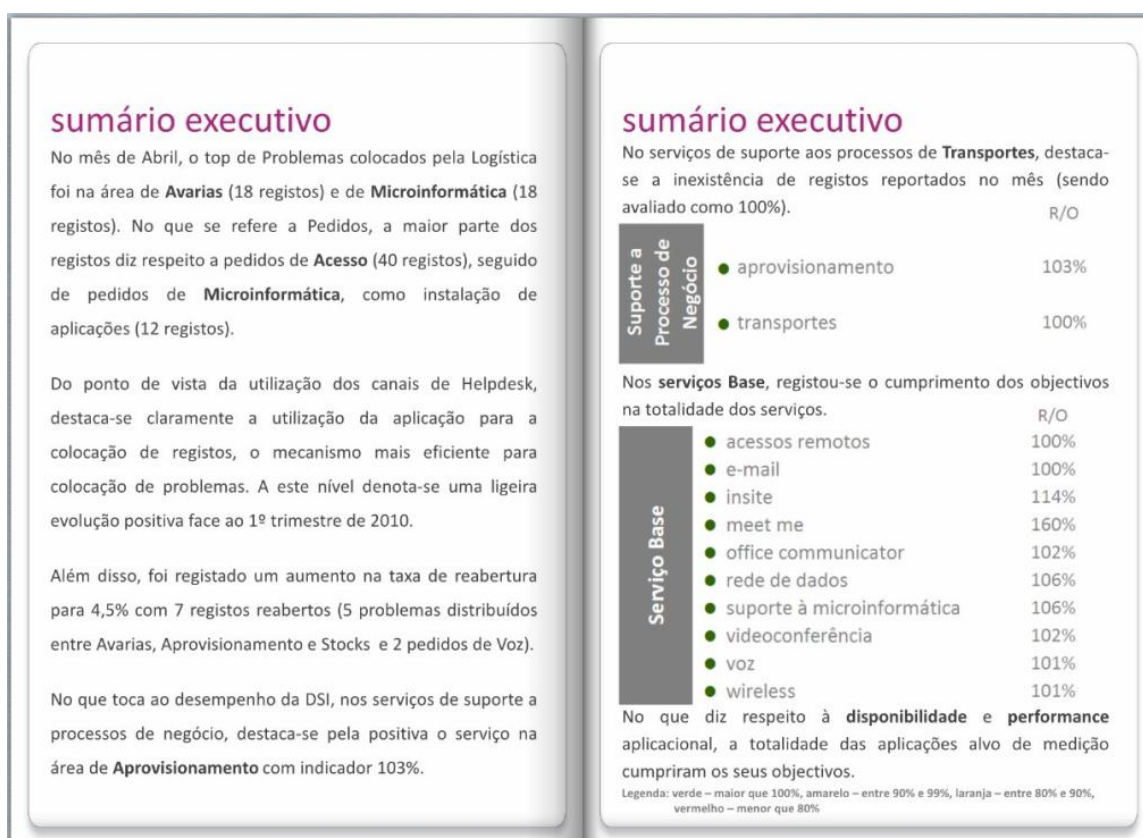


Figura 5 – Exemplo de sumário executivo para o relatório de serviço da Direcção Logística

3.4 Proposta do inquérito de avaliação do relatório de serviços

Com o objectivo de criar um questionário bem fundamentado teoricamente e adaptado aos hábitos dos clientes internos da DSI, buscou-se diversificar as fontes de informação. Por isto, levou-se em consideração os inquéritos já realizados anteriormente pela DSI aos clientes (*) e os inquéritos aplicados no meio académico como Chin and Lee (2000) e Bergamaschi (2004).

O questionário foi disponibilizado na intranet e os clientes foram convidados a responderem-no através de um *link* no e-mail enviado de divulgação do relatório de serviços. Esta forma de divulgação foi escolhida, pois os clientes têm fácil acesso a e-mail e a intranet e estão habituados a responder questionários com este tipo de abordagem. Além disso, a intranet da SONAE tem uma boa usabilidade e facilidade para edição, publicação e tratamento dos dados. Vale ressaltar que este é um canal de resposta rápida, pois, segundo Jones and Pitt (1999), 89% dos participantes respondem até 5 dias.

A estrutura do questionário foi dividida em 5 secções (Figura 6). A primeira referia-se a uma avaliação global do relatório. Na segunda, houve um foco na avaliação do conteúdo apresentado no relatório e, na terceira, o foco foi dado na apresentação do relatório. As duas últimas serviram para que os clientes escolhessem o canal de comunicação preferencial e para que fizessem comentários e/ou sugestões de melhoria.

Nas 3 primeiras secções, o cliente tinha como opção de resposta 4 categorias da escala de Likert: mau ou regular ou bom ou muito bom. Optou-se por uma escala com uma quantidade par de categorias, pois eliminava a possibilidade do inquirido de fazer uma escolha central e neutra, estimulando-o a seleccionar uma categoria mais positiva ou negativa.

(*) Por questão de confidencialidade, estes inquéritos não puderam ser disponibilizados.

Afinal, segundo Alexandre et al. (2003), não existe uma conclusão sobre o número ideal de categoria da escala de Likert nem sobre um método para a sua definição ou verificação.

Assim, com a descrita estrutura, foi possível ter resultados para responder a questão de investigação, tirar conclusões e identificar oportunidades de trabalhos futuros.

Relatório de Serviços: Respond to this Survey

Finish

Cancel

* indicates a required field

Enquadramento global - Como avalia o relatório em relação a ... *

	1-Mau 1	2	3	4-Muito Bom 4
Orientação para resultados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Orientação para o cliente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Satisfação com o relatório de serviços como um todo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Como avalia o conteúdo do relatório em relação a... *

	1-Mau 1	2	3	4-Muito Bom 4
Adequação às necessidades de negócio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Alinhamento com a realidade percebida	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Como avalia a apresentação do relatório em relação a... *

	1-Mau 1	2	3	4-Muito Bom 4
Facilidade de compreensão (aparência e linguagem adoptada)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Facilidade de navegação no relatório	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Estruturação do relatório (sumário executivo, serviços e anexos)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Canal de comunicação: prefiro receber o relatório por... *

- e-mail (com anexo)
- e-mail (com link)
- versão impressa

Sugestões ou comentários

Finish

Cancel

Figura 6 – Questionário realizado na intranet da SONAE

4 Apresentação e análise de resultados

Neste capítulo, são apresentados e analisados os resultados da aplicação da metodologia e dos instrumentos descritos na secção anterior. Primeiramente, é definida e explicada a selecção da amostra adoptada. Em seguida, são apresentados os principais resultados das entrevistas abertas realizadas nas reuniões de negociação dos níveis de serviço com o cliente e dos inquéritos de avaliação do relatório de serviço.

4.1 Definição e descrição da amostra

A amostra de clientes foi composta por 4 direcções: Direcção Comercial Alimentar (DCA), Direcção Logística (Logística), Direcção *E-commerce* – Modelo.com (Modelo.com) e Direcção de Operações – Lojas Modelo (*) que actua na região norte de Portugal (DOP Modelo Norte). Todas elas desempenham funções para a SONAE MC, responsável por 73% do volume de negócios *core* no último ano (Sonae). A representatividade da amostra deve-se ao facto de estes clientes serem encarregados de gerir as actividades principais da cadeia de valor da empresa.

As direcções comerciais têm como principais responsabilidades as actividades de negociação e gestão de gama de artigos existentes nas lojas. Como se verifica na Tabela 1, foi escolhida a DCA pois, dentre as direcções comerciais, ela é a que possui o maior volume de vendas líquidas registadas no último ano (54%), a maior quantidade de artigos a serem geridos (39%) e o maior número de utilizadores dos serviços de sistemas de informação (31%).

Tabela 1 – Quadro comparativo entre as direcções comerciais

Direcção	% utilizadores	% vendas líquidas em 2009	% artigos por loja
Direcção Comercial Alimentar	31,1%	54%	39%
Direcção Comercial Perecíveis	27,5%	29%	7%
Direcção Comercial Bazar Ligeiro	19,0%	13%	39%
Direcção Comercial Área Saúde	21,7%	2%	13%
Direcção Comercial Bom Bocado	0,7%	2%	2%
Total	100%	100%	100%

A Direcção Logística tem sob sua responsabilidade a administração dos entrepostos, a distribuição e o transporte dos artigos para as lojas. Além disso, faz a gestão dos centros de fabrico como o Centro de Processamento de Carnes, Centro de Distribuição de Pescado e Centro de Fabrico de Pão.

(*) A Direcção de Operações – Lojas Modelo tem a sua gestão segmentada por regiões geográficas em Portugal. No total, são 6 áreas: Norte, Centro-Norte, Centro, Centro-Sul, Sul e Ilhas. Como as distintas regiões não apresentam grandes diferenças na gestão operacional, optou-se neste estudo, devido a proximidade geográfica, por seleccionar a DOP Modelo Norte como região de referência para as demais.

As direcções de operações são responsáveis por todas as actividades operacionais existentes nas lojas inclusive a venda ao consumidor final. Foi escolhida a Direcção de Operações – Lojas Modelo devido à política de manter o equilíbrio do impacto dos projectos da DSI nas lojas e pelo facto dela ter o maior número de utilizadores (44%) e gerir 27% do total de lojas da SONAE MC, detendo 44% do volume de vendas líquidas em 2009 (ver Tabela 2).

Tabela 2 – Quadro comparativo entre as lojas das direcções de operações

Direcção	% lojas	% utilizadores	% vendas líquidas em 2009
Lojas Modelo	27%	44,0%	44,2%
Lojas Continente	10%	36,5%	48,3%
Lojas Área Saúde e Lojas Ópticas	31%	12,4%	2,0%
Lojas Bonjour	7%	4,5%	4,3%
Lojas Bom Bocado	21%	2,2%	0,7%
Lojas Bookit	4%	0,4%	0,3%
Lojas Pets & Plants	1%	0,1%	0,1%
Total	100%	100%	100%

A Modelo.com é responsável por gerir o negócio electrónico do retalho alimentar. Suas funções incorporam desde a recepção da encomenda criada na internet pelos consumidores até a facturação e entrega nas residências, passando pela gestão e actualização da *homepage* transaccional. Criada em 2000 para responder à tendência e necessidade de ter o serviço prestado nas lojas físicas também disponível via *web*, hoje, tem operações em 15 áreas geográficas de influência estrategicamente escolhidas.

4.2 Resultados das reuniões de níveis de serviço com os clientes

As reuniões e entrevistas abertas com os clientes foram realizadas no dia 06/05/2010 com a DCA, 10/05/2010 com a Logística, 28/05/2010 com a DOP Modelo Norte e 31/05/2010 com a Modelo.com. Para evitar desconfortos ou criar quaisquer constrangimentos a uma discussão aberta, optou-se por ter uma pessoa responsável a fazer as anotações dos principais pontos discutidos e acordados, ao invés de realizar gravações. Ao final da reunião, estes pontos eram expostos aos entrevistados que os confirmaram.

Os pontos de destaque nestas entrevistas que foram incorporados no relatório de serviço são citados abaixo:

- O uso do “Tempo Máximo de Resolução” como objectivo nos “Indicadores de *HelpDesk*” foi elogiado pelo cliente e está alinhado com as necessidades do negócio. Este objectivo representa o comprometimento da DSI na resolução do problema posto pelo cliente no tempo previsto, pois a prática usada no mercado é de Tempo de Resposta o que não garante a solução do problema colocado em *HelpDesk*.
- Na secção “Utilização do *HelpDesk*”, deve inserir informações quanto a taxa de reabertura de registos. O objectivo é ter conhecimento dos registos de problemas que foram considerados como resolvidos pelos técnicos, enquanto, na verdade, apresentam uma resolução parcial, sendo reaberto pelo cliente.

- Na secção “Utilização do *HelpDesk*” para a Modelo.com, deve ser evidenciado graficamente como são distribuídos os problemas identificados nas diversas áreas do site (como informação de artigo, encomenda, gestão de rotas, etc.) para verificar aquelas que foram mais críticas e necessitam de melhorias.
- Na secção “Utilização de sistemas” para a DOP Modelo Norte, deve ser representado o volume de recepções realizadas por Portal Móvel, uma importante ferramenta que aumenta a eficiência nas operações de loja, sendo de elevado valor o incentivo ao seu uso.
- Na secção “Utilização de sistemas” para a DCA, deve ser representada a utilização do sistema de folha de negociação com os fornecedores.

4.3 Resultados da avaliação do relatório por questionário

O questionário, disponível na intranet, foi divulgado por e-mail juntamente com o relatório de serviços para todos os gestores das direcções contidas na amostra que participaram da reunião de negociação dos níveis de serviço. Foi dado para estes 12 gestores um período de 5 dias úteis para responderem ao questionário. Para aqueles que não responderam neste período, foi enviado um e-mail reforçando a sua importância dando um prazo de mais 4 dias úteis. Ao final, foram respondidos 7 questionários, apresentando uma taxa de resposta de 58% e garantindo a resposta de pelo menos um representante de cada direcção (ver Tabela 3).

Tabela 3 – Informações sobre os questionários por direcção

	número de inquéritos respondidos	número de gestores contidos na amostra	taxa de resposta
Direcção Comercial Alimentar	3	7	43%
Direcção E-commerce – Modelo.com	2	3	67%
Direcção Logística	1	1	100%
Direcção de Operações – Lojas Modelo	1	1	100%
Total	7	12	58%

As respostas dos questionários, transcritas no ANEXO C, permitiram tirar conclusões sobre o relatório de serviços desenvolvido e enviado ao cliente. Com base nas respostas quantitativas, observou-se que houve uma boa satisfação do relatório como um todo. A maioria dos clientes também considerou muito boa a orientação para o resultado e boa orientação para o cliente (Figura 7).



Figura 7 – Resultado dos questionários para a avaliação global do relatório de serviços

No que tange ao conteúdo do relatório, na maioria das respostas, a adequação às necessidades do negócio foi avaliada como regular enquanto o alinhamento com a realidade percebida, boa (ver Figura 8). Isto levou a conclusão de que para alguns serviços o modelo adoptado com pesos reflectiu com grande fidelidade a realidade percebida pelo cliente, porém deve-se continuar com o trabalho de conhecer ainda mais as necessidades do negócio dos clientes.

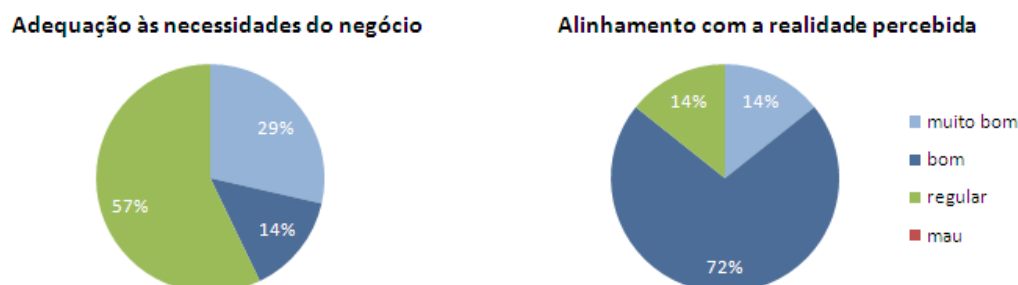


Figura 8 – Resultado dos questionários para a avaliação do conteúdo do relatório de serviços

Quanto a avaliação da apresentação do relatório, grande parte dos inquiridos consideraram muito boa ou boa a facilidade de compreensão, boa a facilidade de navegação, e muito boa a estruturação do relatório (Figura 9). Assim, o modelo de relatório foi muito bem aceite pelo cliente de forma que deve ser mantido nas próximas versões.



Figura 9 – Resultado dos questionários para a avaliação da apresentação do relatório de serviços

Sobre o canal de comunicação, como representado na Tabela 4, a maioria dos clientes (57%) apresentaram preferência pela divulgação do relatório por e-mail (com anexo). Os outros tinham escolhido a opção de envio do relatório por e-mail (com link para a intranet). Nenhum cliente demonstrou interesse em receber o relatório na versão impressa.

Tabela 4 – Resultado dos questionários para a escolha do canal de comunicação preferencial

Canal de comunicação	número de respostas	% respostas
e-mail (com anexo)	4	57%
e-mail (com link)	3	43%
versão impressa	0	0%
Total	7	100%

Além das informações quantitativas apresentadas através dos questionários, foi possível colher também informações qualitativas do cliente descritas na secção de “Sugestões ou comentários”. As principais foram transcritas a seguir com a respectiva direcção do autor:

- “Muitos parabéns pelo novo relatório. Parece-me muito bem e com bastante *“appeal”* em termos gráficos.” (Modelo.com)
- “Parece-me ideal em termos de avaliação da performance de serviços numa perspectiva de sistemas, mas relativamente a uma perspectiva negócio talvez ter menos números (apenas número de incidências) e situações anómalas (em detalhe) que aconteceram no período” (Logística)
- “Proponho incluímos um indicador da percentagem de incidentes que passam a problemas, bem como o ponto de situação de problemas.” (Modelo.com)
- “Deve aumentar a quantidade de indicadores de Performance de forma a evitar a subjectividade decorrente da percepção de cada um.” (DOP Modelo Norte)
- “Sugiro juntar disponibilidade aplicacional e disponibilidade da informação em alguns serviços (ex. Suporte a Linha de Caixas), pois uma indisponibilidade em qualquer uma das componentes é indiferente e inoperante.” (DOP Modelo Norte)
- “Proponho acrescentar o indicador de taxa de resolução de registos na secção *“Utilização do HelpDesk”*.” (DOP Modelo Norte)

As sugestões dadas pelos clientes foram consideradas válidas e devem ser incorporadas nos próximos relatórios de serviços. Algumas destas necessidades já haviam sido identificadas e antecipadas pela DSI como o aumento da quantidade de indicadores de performance evitando a subjectividade quanto a lentidão das aplicações. Neste caso, através de um projecto interno, tem-se estudado formas alternativas e complementares de mensurar o desempenho das diversas aplicações como, por exemplo, o tempo de realização de diversas funcionalidades na *homepage* transaccional gerida pela Modelo.com.

Diante deste resultado, respondendo a questão de investigação, o grau de satisfação do cliente quanto ao conteúdo e apresentação dos indicadores no reporte de serviços pode ser considerado como bom. Todavia fica uma ressalva para, nos trabalhos futuros, aprofundar o conhecimento quanto às necessidades do negócio dos clientes.

5 Conclusões e perspectivas de trabalho futuro

5.1 Conclusões

Com o projecto a Direcção de Sistemas de Informação teve a possibilidade de estudar a satisfação dos seus clientes internos da SONAE MC quanto ao reporte dos seus serviços prestados. Assim, foi possível atingir os objectivos iniciais de propor métricas de avaliação e acompanhamento das suas operações internas na prestação de serviço e de elaborar um modelo de reporte de serviços a clientes internos.

Tendo como base o estado da arte da gestão de sistemas de informação com aspectos como a sua gestão de serviços, os seus clientes internos e a comunicação e reporte de seus serviços, optou-se por seguir a metodologia do ITIL v3, uma das principais e mais recentes *frameworks* para a gestão de serviços de SI. Os livros que tiveram maior aplicabilidade no projecto foram Desenho do Serviço e Melhoria Contínua do Serviço, pois eles abordam a Gestão do Catálogo de Serviços, a Gestão do Nível de Serviço, os 7 Passos no Processo de Melhoria e o Reporte de Serviço.

Durante a sua execução, foram criados alguns instrumentos. A preparação destes instrumentos teve como base as análises das métricas de avaliação e acompanhamento das operações internas da DSI. O catálogo de serviços foi elaborado através da recolha de informação pertinente a ser divulgada ao cliente, como descrição do ponto de contacto, dicas de boas práticas e as fichas descritivas de cada serviço com seus respectivos níveis de serviço negociados e acordados com os clientes. O relatório de serviços, adaptado a realidade e necessidade de cada cliente, apresentava informações referentes ao desempenho dos serviços prestados pela DSI como informações sobre o cumprimento dos níveis de serviço, evoluções históricas dos indicadores e descrições explicativas. Este relatório foi avaliado por um questionário disponibilizado aos clientes e dividido em 5 secções: avaliação global, avaliação do conteúdo, avaliação da apresentação, canal de comunicação preferencial e sugestões ou comentários.

Os resultados colhidos nos questionários levaram a conclusão de que houve uma boa satisfação do relatório como um todo. Na avaliação do conteúdo, destacou-se a regular adequação do relatório com as necessidades do negócio, sendo identificado como um ponto de melhoria a trabalhar em conjunto com o cliente, para que passe a ser avaliada como boa ou muito boa. Já na avaliação da apresentação, foi destacada, positivamente, a muito boa estruturação do relatório, sendo o modelo bem aceite pelo cliente. Além disso, a maioria preferiu o envio dos relatórios de serviço por e-mail (com anexo). No que tange às informações qualitativas, alguns fizeram elogios e outros sugeriram uma maior descrição das situações de anomalia dos serviços e a inclusão de novas métricas como as de performance dos serviços e aplicações.

5.2 Perspectivas de trabalho futuro

Devido a boa satisfação por parte do cliente com o reporte de serviço de sistemas de informação da DSI, chegou-se a conclusão de que a DSI continuará com a elaboração dos relatórios de serviço customizados ao cliente seguindo o modelo apresentado com a periodicidade trimestral. Foi estipulada esta periodicidade, porque actualmente não existe a necessidade de ter um reporte ao cliente com uma frequência maior, além disso, é necessário um grande esforço interno para a elaboração e, com três meses, há bom volume de dados e acontecimentos relevantes a serem transmitidos ao cliente de forma a agregar valor.

Para as novas versões dos relatórios, algumas melhorias devem ser incorporadas, além daquelas sugeridas pelos clientes no inquérito. Deve incluir uma comparação com o relatório anterior de forma a mostrar a evolução para o cliente, sendo esta informação representada tanto nos valores quantitativos quanto nas descrições explicativas no sumário executivo (nos relatórios elaborados, por ser a primeira versão, não era viável fazer e disponibilizar esta análise). Além disso, devem ser inseridos novos e futuros serviços no reporte conforme a evolução do negócio dos clientes. Estes serviços devem seguir a mesma metodologia adoptada com a elaboração da ficha de serviço e definição das métricas de avaliação com seus respectivos níveis de serviço associados.

No âmbito das actividades internas da DSI, estão previstas acções para aumentar a qualidade do serviço prestado. Com o intuito de automatizar a captura das informações, deve ser criada uma base de dados de gestão de serviços a qual servirá como uma fonte única de informação que consolida todos os dados quantitativos usados nos relatórios. Além disso, sugere-se a elaboração de um *dashboard* mensal interno somente com os dados quantitativos para controlo e gestão interna da DSI. Assim, é possível concentrar os esforços na correcção atempada do desempenho aquém das expectativas de algum serviço e ter uma actuação mais próxima a um cliente insatisfeito com a prestação dos serviços.

Por fim, espera-se alargar a aplicabilidade da metodologia adoptada. Devem ser elaborados os relatórios para os clientes da SONAE SR e as direcções da SONAE MC que ainda não foram contempladas, nomeadamente, a Direcção de Operações – Lojas Continente. Outras organizações com dimensões, culturas e negócios distintos da SONAE, objecto deste estudo de caso, podem também implementar a metodologia, verificando e comparando os resultados de forma a tirar conclusões.

Referências

- Alexandre et al. (2003)** Alexandre, J. W. C., Andrade, D. F., Vasconcelos, A. P., Araujo, A. M. S., Batista, M. J. 2003. Análise do número de categorias da escala de Likert aplicada à gestão pela qualidade total através da teoria da resposta ao item. XXIII Encontro Nac. Eng. de Produção - Ouro Preto. 21 a 24 de outubro de 2003
- (Barros and Alves 2003)** Barros, C. P., Alves, C. A. 2003. Hypermarket retail store efficiency in Portugal. *International Journal of Retail & Distribution Management* Vol. 31 · No. 11, pp. 549-560
- (Bergamaschi 2004)** Bergamaschi, S. 2004. Modelos de gestão da terceirização da Tecnologia da Informação: um estudo exploratório. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da USP, São Paulo.
- (Berry 1995)** Berry, L. L. 1995. *On Great Service*. The Free Press, New York, NY.
- (Blodgett et al. 1997)** Blodgett, J. G., Hill, D. J., Tax, S. 1997. The effects of distributive, procedural, and interactional justice on postcomplaint behavior. *Journal of Retailing*, Vol. 73 No. 2, pp. 185-210.
- (Brooks 2006)** Brooks, P. 2006. *Metrics for IT Service Management: ITSM Library*. Van Haren Publishing, ITSMF-NL. NL
- (Cash and Perlson 2004)** Cash, J. I., Perlson, K. 2004. *The Future CIO*. Information-Week. <http://www.informationweek.com/story/showArticle.jhtml?articleID=49901186> (acessado em 05 de Fevereiro de 2010)
- Chin and Lee (2000)** Chin, W. W., Lee, M. K. O. 2000. On The Formation of End-User Computing Satisfaction: A Proposed Model and Measurement Instrument. *Proceedings of the 21st International Conference On Information Systems* pp 553-563, Brisbane, Australia
- (Conger et al. 2009)** Conger, S., Venkataraman, R., Hernandez, A., Probst, J. 2009. Market Potential for ITSM Graduates: A Survey. *Information Systems Management*, 26: 2, 176 — 181
- (Curtis et al. 2009)** Curtis, D., Goveka, M., Brittain K. 2009. Service-Level Agreement Monitoring and Reporting Tools. *Gartner July 2009/ID Number: G00168343* pp. 42-43
- (Dunne et al. 1992)** Dunne, P., Lusch, R., Gable, M., Gebhardt, R. 1992. *Retailing*. South-Western Publishing, Cincinnati, OH.
- Furey (1991)** Furey, T.R. 1991. How information power can improve service quality. *Planning Review*, 19. 3 (1991), pp. 24-26.
- (Gilbert 2000)** Gilbert, G. R. 2000. Measuring internal customer satisfaction. *Managing Service Quality* Vol 10 Number 3 2000 pp. 178-186
- Jones and Pitt (1999)** Jones, R., Pitt, N. 1999. Health surveys in the workspace: comparison of postal, e-mail and world wide web methods. *Occupation Medicine*, London, v. 49 n°8 p556-563
- (Heskett et al. 1997)** Heskett, J. L., Sasser, W. E., Schlesinger, L. A. 1997. *The Service Profit Chain*. Free Press, New York, NY.
- (ITSMF)** IT Service Management Forum (ITSMF). <http://www.itsmfi.org/> (acessado em 10 de Fevereiro de 2010)

- (**ITSMF 2007**) IT Service Management Forum (ITSMF). 2007. An Introductory Overview of ITIL V3. ITSMF. UK.
- (**ITIL officialsite**) ITIL officialsite. <http://www.itil-officialsite.com> (acessado em 10 de Fevereiro de 2010)
- (**Karimi et al. 2001**) Karimi, J., Somers, T. M., Gupta, Y. G. 2001. Impact of Information Technology Management Practices on Customer Service. *Journal of Management Information System Spring 2001 Vol, 17, No. 4*, pp, 125-158
- (**Kashanchi and Toland 2006**) Kashanchi, R., Toland, J. 2006. Can ITIL Contribute to IT/Business Alignment? *WIRTSCHAFTSINFORMATIK 48 (2006) 5*, pp. 340–348
- (**Krishnan et al. 1999**) Krishnan, M. S., Ramaswamy, V., Meyers, M.C., and Damien, P. 1999. Customer satisfaction for financial services: the Rile of products, services, and information technology. *Management Science*, 45, 9 (September 1999). 1194-1209.
- (**Lusch et al. 1992**) Lusch, R. F., Brown, S. W., Brunswick, G. J. 1992. A general framework for explaining internal vs external exchange. *Journal of the Academy of Marketing Science Vol. 20* pp. 119-34.
- (**Marshall et al. 1998**) Marshall, G. W., BakerJ., David W. Finn, D. W.1998. Exploring internal customer service quality. *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 13 No. 4/5 1998, pp. 381-392
- (**Meuter et al. 2000**) Meuter, M. L., Ostrom, A. L., Roundtree, R. I., Bitner, M. J. 2000. Self-service technologies: understanding customer satisfaction with technology based service encounters. *Journal of Marketing*, Vol. 64, July, pp. 50-64.
- (**Morency and Coyle 2009**) Morency, J. P., Coyle, D. M. 2009. Disaster Recovery Service-Level Management: Implementation Guidelines. Gartner September 2009/ID Number: G00170530
- (**Reardon et al. 1996**) Reardon, J., Hasty, R., Coe, B. 1996. The Effect of Information Productivity in Retailing. *Journal of Retailing*, Vol. 72 No. 4, pp. 445-461,
- Richardson et al. (2009)** Richardson, J., Schlegel, K., Sallam, R. L. 2009. Critical Capabilities for Business Intelligence Reporting. Gartner February 2009/ID Number: G00162662
- (**Rudd and Lloyd 2007**) Rudd, C., Lloyd, V. 2007. *Service Design Book (ITIL)*. The Stationery Office; 1 edition. UK
- (**Sampieri et al. 2006**) Sampieri, R. H.; Collado, C. F.; Lucio, P. B. 2006. *Metodologia de Pesquisa*. 3ed, cap 5,Mcgraw Hill
- Sallé (2004)** Sallé, M. 2004. *IT Service Management and IT Governance: Review, Comparative Analysis and their Impact on Utility Computing*. Hewlett-Packard Company
- (**Singh 1990**) Singh, J. 1990. A typology of consumer dissatisfaction response styles. *Journal of Retailing*, Vol. 66 No. 1, pp. 57-99.
- (**Sonae**) Sonae. <http://www.sonae.pt> (acessado em 10 de Junho de 2010)
- (**Spalding 2007**) Spalding, G. 2007. *Continual Service Improvement Book (ITIL)*. The Stationery Office; 1 edition. UK
- (**Tax and Brown 1998**) Tax, S. S. Brown, S. W. 1998. Recovering and learning from service failure. *Sloan Management Review* Fall, pp. 75-88.
- (**van Bon 2002**) van Bon, J. 2002. *IT Service Management: An Introduction*. Zaltbommel, Netherlands: Van Haren Publishing. UK.

(UKAIS) UK Academy of Information Systems. <http://www.ukais.org.uk/> (acessado em 01 de Fevereiro de 2010)

(Ward and Peppard 2002) Ward, J., Peppard, J. 2002. Strategic Planning for Information System. John Wiley & Sons Ltd, UK

Weill and Ross (2004) Weill, P. and Ross, J. 2004. IT Governance: How Top Performers Manage IT Decision Rights for Superior Results. Harvard Business School Press, USA

(Winniford et al. 2008) Winniford, M.A., Conger, S. and Erickson-Harris, L. 2008. Confusion in the Ranks: IT Service Management Practice and Terminology. Information Systems Management, 26: 153–163

Yin (2002) Yin, R. K. 2002. Estudo de Caso: Planejamento e métodos. Bookman, Porto Alegre

ANEXO A: Listagem das direcções da SONAE MC

Direcção	Nome
Operações	Lojas Continente
	Lojas Modelo
	Lojas Bonjour
	Lojas Bom Bocado
	Lojas Área Saúde e Lojas Ópticas
	Lojas Bookit
	Lojas Pets & Plants
E-commerce	Modelo.com
Comercial	Direcção Comercial Alimentar
	Direcção Comercial Perecíveis
	Direcção Comercial Bazar Ligeiro
	Direcção Comercial Bom Bocado
	Direcção Comercial Área Saúde
Logística	Direcção Logística
Suporte às Operações	Direcção de Prevenção de Quebra
	Direcção de Comércio Internacional
	Direcção de Desenvolvimento Loja
	Direcção de Marketing Alimentar
	Direcção de Espaço Alimentar
	Direcção de Ambiente

Em negrito foram destacadas as direcções estudadas neste projecto.

ANEXO B: Listagem de todos os serviços prestados pela DSI

Serviços DSI		
Tipo	Serviços	Sub-serviço
Base	Avarias	
	Comunicações	Acessos Remotos
		Rede de Dados
		Videoconferência
		Voz
	Compras de Equipamento	Wireless
	Gestão de Acessos	
	Insite	
Mail		
Microinformática		
Recolha de Equipamento Informático Substituído (TIIS)		
Suporte a Processos Negócio	Actividade Promocional	
	Aprovisionamento	Encomendas
		Rupturas
		Ordens de Compra
		Devoluções
		Fornecimento de Operação
		Logística
		Integração Electrónica de Fornecedores
		Produção
	Atendimento ao Cliente	Portal Móvel
		Postos de Escuta
		Sugestões & Reclamações
	Atendimento a Fornecedores	
	Atendimento Óptico	
	Auditorias de Mercadoria Expedida (Entrepósitos)	
	Autocontrolo	
	Base de Dados Central de Clientes	
	Cartões Presente	
	Compras Bens e Serviços	
	Comunicação de Preço	Etiquetas Electrónicas
		Etiquetas Price checkers
	Controlo de Qualidade do Produto	
	E-Commerce	
	Fidelização Clientes	
	Fiscalizações e Auditorias	
	Gestão de Artigos e Gama	
	Gestão Administrativa	Conferência de Documentos
		Digitalização/Arquivo/Integração Docs Financeiros
	Gestão de Colaboradores	Escalas
		Outros
	Gestão Espaço	
	Gestão Financeira	
	Importações	
	Informação de Gestão	
	Inventários e Contagens	
	Marcação Preço Venda Corrente	
	Negociações, Vales e Preço de Custo	
	Planeamento de colecções têxtil	
	Portal Fornecedores	
	Quebras e Doações	
	Receitas Comerciais	
	Seguros	
Serviço Pós Venda	Entregas ao domicílio	
	Reparações	
Suporte a Linha de Caixas		
Suporte à venda de Frescos		
Transportes		
Turismo		
Viagens		
Internos	Arquitectura	
	Base de Dados	
	Gestão de Activos	
	Gestão Infra-Estruturas Físicas	
	Gestão Servidores Centrais	
	Gestão Servidores Distribuídos	
	Integração Aplicacional	
	Monitorizações	
	Segurança	

ANEXO C: Resultados dos questionários

Direcção	Enquadramento global - Como avalia o relatório em relação a			Como avalia o conteúdo do relatório em relação a		Como avalia a apresentação do relatório em relação a			Canal de comunicação
	Orientação para resultados	Orientação para o cliente	Satisfação com o relatório de serviços como um todo	Adequação às necessidades de negócio	Alinhamento com a realidade percebida	Facilidade de compreensão (aparência e linguagem adoptada)	Facilidade de navegação no relatório	Estruturação do relatório (sumário executivo, serviços e anexos)	Prefiro receber o relatório por...
Modelo.com	bom	bom	bom	muito bom	bom	muito bom	bom	muito bom	e-mail (com anexo)
DCA	bom	bom	bom	regular	bom	bom	regular	muito bom	e-mail (com link)
DOP Modelo Norte	muito bom	regular	bom	regular	bom	regular	bom	bom	e-mail (com link)
DCA	regular	bom	regular	regular	regular	bom	bom	bom	e-mail (com link)
Logística	muito bom	bom	bom	regular	muito bom	bom	muito bom	muito bom	e-mail (com anexo)
Modelo.com	muito bom	muito bom	muito bom	bom	bom	muito bom	muito bom	muito bom	e-mail (com anexo)
DCA	muito bom	bom	bom	muito bom	bom	muito bom	bom	bom	e-mail (com anexo)