

**MESG**  
**MESTRADO EM ENGENHARIA**  
**DE SERVIÇOS E GESTÃO**

**Visão Integrada do Contacto com o Cliente numa**  
**Empresa da Indústria de Bebidas**

*Maria Teresa Alves Coelho dos Santos*

**Relatório do Projeto ou Dissertação**

Orientador na FEUP: Prof. Dra. Teresa Galvão

Orientador na Unicer: Dra. Maria Luísa Almeida



Universidade do Porto

Faculdade de Engenharia

**FEUP**

**Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto**

2013-09-23



## AGRADECIMENTOS

Gostaria de prestar um sincero agradecimento pela disponibilidade e apoio a todos aqueles que contribuíram de forma incidente na realização deste trabalho, e de forma peculiar:

À Professora Teresa Galvão, pela orientação e dedicação demonstrada durante o desenvolvimento da Dissertação de Mestrado. À Maria Luísa Almeida, responsável do Projeto Visão Integrada na *UNICER*, pelo apoio constante em termos profissionais e pessoais durante o projeto. Ao Rui Bastos, responsável do *UNICER DIRETO*, pelos contributos constantes durante a execução do presente trabalho. À *UNICER* pelo acolhimento para a realização do Projeto de Dissertação e pela disponibilização de informação para a realização do mesmo.

Ao meu namorado pelo incentivo e carinho. Aos meus colegas e amigos que me acompanharam de forma íntegra ao longo do meu percurso académico.

Por fim, gostaria de agradecer de forma lisonjeada à minha família e, em especial, aos meus pais e irmã pelo apoio e confiança transmitida ao longo deste trabalho.



## RESUMO

A forma de as empresas interagirem com os seus clientes tem vindo a evoluir, como consequência do aparecimento de distintos canais de comunicação que têm alterado as expectativas e comportamentos de compra dos clientes. Neste contexto surge a necessidade de uma visão integrada do contacto com o cliente que espelha a necessidade das organizações trabalharem e contribuírem de forma integrada para a criação de valor, na consciência de que cada pessoa e cada atividade afeta e é afetada pelos outros. O presente trabalho visa analisar a visão integrada do contacto com o cliente enquanto desafio organizacional e força impulsionadora da criação de valor.

O Projeto *VISÃO INTEGRADA* é um projeto recente e em implementação na *UNICER*, que resultou da identificação de oportunidades de melhoria na gestão de contacto, e que pretende proporcionar uma experiência enriquecedora e unificadora ao cliente/consumidor através de uma melhorada plataforma de interação, uma integração *end-to-end* entre *front-office* e *back-office* e uma visão integrada da organização em termos de gestão da informação empresarial.

Para além deste projeto pretender melhorar os *workflows* entre departamentos e a eficaz resolução de interações, ambiciona também proporcionar um serviço de qualidade, que satisfaça as necessidades do cliente.

Neste contexto, é analisada a percepção de clientes e colaboradores face ao canal de comunicação mais utilizado pelos clientes da *UNICER* - serviço de atendimento ao cliente - de forma a serem identificadas oportunidades de melhoria no contexto do Projeto *VISÃO INTEGRADA* e é clarificada a importância deste canal de comunicação enquanto instrumento de marketing de relacionamento.

**PALAVRAS-CHAVE:** Marketing de relacionamento, Satisfação, Serviço de atendimento ao cliente, Unicer, Visão Integrada



## ABSTRACT

The way companies interact with customers is evolving as a result of the emergence of different communication channels that are modifying clients' expectations and buying behaviours. In this context, it is crucial to implement an integrated system of contact with clients. In fact, organizations need to work and contribute in an integrated way to promote the creation of value, having in mind that each person and each activity affects and is affected by the others. This study aims to analyze the integrated view of client interaction management as an organizational challenge and a driving force of value creation.

The *INTEGRATED VIEW* Project that is being implemented at *UNICER* emerged as a result of the identification of improvement opportunities in the client interaction management. It aims to provide an enriching and unifying client/consumer experience through an improved interaction platform, an end-to-end integration between front-office and back-office and an integrated view of the organization in terms of enterprise information management.

This project intends to improve the quality of the workflows between departments and to promote the effective resolution of interactions. Furthermore, it aims to provide a high quality service that meets customer needs.

In this context, the perception of customers and employees regarding the most used communication channel at *UNICER* – Contact Centre - is evaluated in order to identify improvement opportunities under the *INTEGRATED VIEW* Project. Additionally, it is clarified the importance of this communication channel as a relationship marketing tool.

**KEYWORDS:** Relationship Marketing, Satisfaction, Customer Service, Unicer, Integrated Vision





# ÍNDICE GERAL

Agradecimentos .....	I
Resumo.....	III
Abstract .....	V
<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>1</b>
<b>2. REVISÃO DA LITERATURA .....</b>	<b>3</b>
2.1 Visão Integrada do Contacto com o Cliente .....	3
2.1.1 Customer Relationship Management (CRM) .....	6
2.1.2 Business Process Management (BPM) .....	7
2.1.3 Master Data Management (MDM) .....	8
2.2 O Serviço de Atendimento ao Cliente.....	9
2.2.1 Determinantes da Qualidade do Serviço.....	10
2.2.2 Impactos da Qualidade do Serviço.....	13
<b>3. PROJETO VISÃO INTEGRADA NA UNICER.....</b>	<b>21</b>
3.1 Apresentação da Empresa Unicer Bebidas S.A. ....	21
3.1.1 Apresentação do Unicer Direto.....	23
3.2 Apresentação do projeto visão integrada .....	24
3.2.1 Pilares do Projeto .....	26
3.2.2 Motivações para a implementação do Projeto .....	27
3.2.3 Fases da Implementação do Projeto.....	28
<b>4. QUALIDADE DO SERVIÇO DE ATENDIMENTO AO CLIENTE NA UNICER .....</b>	<b>35</b>
4.1 Desenho de Investigação.....	35
4.2 Variáveis em Análise .....	38
4.3 Recolha de Dados.....	38
4.4 Método de Análise de Dados .....	39
4.5 Análise Estatística .....	39
4.5.1 Estudo 1 – Avaliação da qualidade do serviço de atendimento ao cliente e seus impactos .....	39
4.5.2 Estudo 2 – Avaliação da qualidade do trabalho no serviço de atendimento ao cliente .....	57
<b>5. RECOMENDAÇÕES .....</b>	<b>61</b>

5.1 Qualidade do Serviço de Atendimento ao Cliente .....	61
5.2 Qualidade do Trabalho no Serviço de Atendimento ao Cliente.....	64
<b>6. DESENVOLVIMENTOS FUTUROS E CONCLUSÕES.....</b>	<b>67</b>
6.1 Desenvolvimentos Futuros.....	67
6.2 Conclusões .....	69

## **Bibliografia**

## **Anexos**

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - CRM, BPM e MDM – Pilares da empresa centrada no cliente	4
Figura 2 - Atendimento ao cliente – Processamento de pedido	5
Figura 3 - Gestão da fidelização de clientes	5
Figura 4 - Modalidades de CRM	6
Figura 5 - Principais benefícios do MDM	9
Figura 6 - Modelo de Avaliação da Qualidade do Serviço - SERVQUAL	11
Figura 7 – Dimensões da qualidade do centro de atendimento ao cliente	12
Figura 8 - Cadeia Serviço – Lucro	13
Figura 9 - Formação de Expectativas dos Clientes	17
Figura 10 - Evolução histórica da empresa UNICER	22
Figura 11 – Organograma da Empresa UNICER	23
Figura 12 - Evolução Histórica do UNICER DIRETO	24
Figura 13 - Esquema do Projeto VISÃO INTEGRADA na UNICER	25
Figura 14 – Pilares do Projeto VISÃO INTEGRADA na UNICER	26
Figura 15 – Fases concluídas da implementação do Projeto VISÃO INTEGRADA do Cliente UNICER	28
Figura 16 – Exemplo de Interação – Reclamação de Produto Avariado	30
Figura 17 - Exemplo de Interação – Ação Encomenda Bloqueada de Cliente	31
Figura 18 - Exemplo de Interação – Informação Cargas Bloqueadas	31
Figura 19 - Fases seguintes da implementação do Projeto VISÃO INTEGRADA do Cliente na UNICER	32
Figura 20 – Classificação das interações em 3 níveis	33
Figura 21 – Modelo de investigação para a avaliação da qualidade do serviço de atendimento ao cliente e seus impactos	36
Figura 22 – Modelo de investigação para a avaliação da qualidade do trabalho no serviço de atendimento ao cliente	37
Figura 23 - Desenho de investigação	37
Figura 24 – Sistema de Atendimento atual da UNICER	61
Figura 25 - Portal UNI	62
Figura 26 - Sistema de atendimento UNICER com VISÃO INTEGRADA	63
Figura 27 - Modelo Conceptual dos impactos da qualidade trabalho no serviço de atendimento ao cliente	68

## ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 - Análise descritiva dos resultados relativos à qualidade do serviço de atendimento e respectivas dimensões _____	40
Tabela 2- Análise de correlação entre as variáveis da qualidade do serviço de atendimento ao cliente e a qualidade do serviço de atendimento ao cliente _____	41
Tabela 3- Análise descritiva do impacto da satisfação no serviço de atendimento ao cliente _____	41
Tabela 4- Correlação entre a Qualidade do Serviço e a Satisfação do Cliente _____	42
Tabela 5- Análise de regressão entre a qualidade do serviço de atendimento ao cliente e a satisfação do cliente _____	42
Tabela 6 – Correlação de Pearson entre as variáveis da qualidade do serviço e a satisfação do cliente	43
Tabela 7 - Resultados relativos ao modelo de regressão linear múltiplo entre as dimensões da qualidade do serviço de atendimento ao cliente e a satisfação do cliente _____	43
Tabela 8 - Análise de correlação entre a qualidade do serviço de atendimento ao cliente e a confiança do cliente _____	44
Tabela 9- Resultados relativos ao modelo de regressão linear múltiplo entre a qualidade do serviço de atendimento ao cliente e a confiança do cliente _____	44
Tabela 10- Análise de correlação entre os componentes da qualidade do serviço de atendimento ao cliente e a confiança do cliente _____	45
Tabela 11- Resultados relativos ao modelo de regressão linear múltiplo entre as dimensões da qualidade no serviço e a confiança do cliente _____	46
Tabela 12 - Correlação de Pearson entre a qualidade do serviço e o comprometimento do cliente _____	46
Tabela 13 - Resultados relativos ao modelo de regressão linear simples entre a qualidade do serviço de atendimento ao cliente e o comprometimento do cliente _____	47
Tabela 14- Análise de correlação entre os componentes da qualidade do serviço de atendimento ao cliente e o comprometimento do cliente _____	48
Tabela 15- Resultados relativos ao modelo de regressão linear múltiplo entre as dimensões da qualidade no serviço e o comprometimento afectivo do cliente _____	48
Tabela 16 - Correlação de Pearson entre a satisfação e a confiança do cliente _____	49
Tabela 17- Análise de correlação entre a satisfação do cliente e a confiança do cliente _____	49
Tabela 18 - Correlação de Pearson entre a satisfação e o comprometimento afetivo do cliente _____	50
Tabela 19 - Análise de correlação entre a satisfação e o comprometimento afetivo do cliente _____	50
Tabela 20 - Correlação de Pearson entre a satisfação e as intenções futuras do cliente _____	51
Tabela 21 - Análise de correlação entre a satisfação e as intenções futuras do cliente _____	52
Tabela 22 - Correlação de Pearson entre a confiança e o comprometimento afetivo do cliente _____	53

Tabela 23 - Análise de correlação entre a confiança e o comprometimento afetivo do cliente _____	53
Tabela 24 - Correlação de Pearson entre a confiança e as intenções futuras do cliente _____	54
Tabela 25 - Análise de correlação entre a confiança e a lealdade do cliente _____	54
Tabela 26 - Correlação de Pearson entre comprometimento afetivo e as intenções futuras do cliente	55
Tabela 27 - Análise de correlação entre o comprometimento afetivo e a lealdade do cliente _____	56
Tabela 28 – Resultado das hipóteses em estudo _____	57
Tabela 29 – Resultados descritivos relativos á qualidade do trabalho no serviço de atendimento e respectivas dimensões. _____	58
Tabela 30 – Correlação de Spearman entre Dimensões da qualidade de serviço no atendimento e qualidade no trabalho em geral _____	58

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Regressão linear entre a qualidade do serviço de atendimento ao cliente e a satisfação do cliente _____	42
Gráfico 2– Regressão entre a qualidade do serviço de atendimento ao cliente e a confiança do cliente _____	45
Gráfico 3 - Regressão linear entre Qualidade no Serviço e Comprometimento do cliente _____	47
Gráfico 4 - Regressão linear entre a satisfação do cliente e a confiança do cliente _____	49
Gráfico 5 - Regressão linear entre a satisfação do cliente e o comprometimento afetivo do cliente __	51
Gráfico 6 - Regressão linear entre a satisfação do cliente e as intenções futuras do cliente _____	52
Gráfico 7 - Regressão linear entre a confiança do cliente e o comprometimento afetivo do cliente __	53
Gráfico 8 - Regressão linear entre a confiança do cliente e a lealdade do cliente _____	55
Gráfico 9 - Regressão linear entre o comprometimento afetivo e a lealdade do cliente _____	56
Gráfico 10- Níveis de Serviço – Serviço ao Cliente (Julho de 2013) _____	68

## SÍMBOLOS, ACRÓNIMOS E ABREVIATURAS

B2B – Business To Business

BI - Business Intelligence

BPM – Business Process Management

BPMN – Business Process Management Notation

CRM – Customer Relationship Management

DSI – Direção de Sistemas de Informação

IVR - Interactive Voice Response

KPI – Key Performance Indicators

MDM – Master Data Management

OMG – Object Management Group

SAB – Sistema de Apoio e Backoffice

SERVQUAL – Modelo de Avaliação da Qualidade do Serviço

SLA – Service Level Agreement

TI – Tecnologia de Informação

URA – Unidade de Resposta Audível

VOC – Voice of Consumer

Com o intuito de facilitar a leitura por parte do leitor, efetuou-se também a descrição de cada notação pelo menos na sua primeira utilização ao longo do texto.





# 1

## INTRODUÇÃO

A forma de as empresas interagirem com os seus clientes tem vindo a ser alterada, como consequência do aparecimento de distintos canais de comunicação que têm alterado as expectativas e comportamentos de compra dos clientes. Neste contexto surge a necessidade de uma visão integrada do contacto com o cliente, estratégia organizacional centrada no cliente, que espelha a necessidade das organizações trabalharem e contribuírem de forma integrada para a criação de valor, na consciência de que cada pessoa e cada atividade afeta e é afetada pelos outros. Esta mudança da envolvente tem impactado empresas de diferentes setores de atividade, que sentem necessidade de analisar e reinventar os seus processos de negócio de forma a assegurar a criação de valor para os clientes através dos diferentes pontos de contacto. De facto, as empresas devem ter os processos certos, corretamente modelados, e a informação amplamente disponível para entregarem aos clientes um produto e/ou serviço que os captive e fidelize.

A presente Dissertação tem como principal objetivo analisar a visão integrada do contacto com o cliente enquanto desafio organizacional e força impulsionadora da criação de valor. Ainda, é ambicionado identificar oportunidades de melhoria no serviço de atendimento ao cliente e clarificar a sua importância enquanto instrumento de marketing de relacionamento tendo a empresa *UNICER* como caso de estudo.

O Projeto *VISÃO INTEGRADA* é um projeto recente e em implementação na *UNICER*, que resultou da identificação de oportunidades de melhoria na gestão de contacto, com benefícios para a *UNICER*. Focado na visão estratégica do cliente, este projeto não se centra apenas nas atividades de *front-office* da organização, antes pretende proporcionar uma experiência enriquecedora e unificadora ao cliente/consumidor através de uma melhorada plataforma de interação, uma integração *end-to-end*

entre *front-office* e *back-office* e uma visão integrada da organização em termos de gestão da informação empresarial.

A primeira fase deste trabalho foi integrada na Fase 2 da implementação do Projeto *VISÃO INTEGRADA* na *UNICER*, estando a autora responsável pela modelação das interações de contacto (“*As-Is*”). Numa segunda fase, a análise focou-se num dos canais de comunicação mais comumente usado pelos clientes *UNICER* – o serviço de atendimento ao cliente via telefone. A qualidade do serviço de atendimento ao cliente e a qualidade do trabalho do serviço de atendimento ao cliente foram avaliados como forma de identificar oportunidades de melhoria e avaliar o impacto da qualidade deste serviço na satisfação, confiança, comprometimento afetivo e intenções futuras dos clientes Unicer.

O presente documento está organizado em seis capítulos principais:

- Capítulo I - Introdução. Neste capítulo é feita uma introdução ao projeto de dissertação. É referido o seu âmbito e a sua relevância, tanto em termos teóricos como em termos de prática empresarial.
- Capítulo II – Revisão da Literatura. No segundo capítulo, é realizada a revisão da literatura sobre o tema em análise. Numa primeira fase são analisados os pilares necessários para um projeto de *VISÃO INTEGRADA* do contacto com o cliente: CRM (Customer Relationship Management), BPM (Business Process Management) e MDM (Master Data Management). De seguida, é dado enfoque à qualidade dos serviços, em especial dos centros de atendimento ao cliente, e à revisão teórica de conceitos como a satisfação, a confiança, o comprometimento afetivo e a lealdade do cliente.
- Capítulo III – Projeto *VISÃO INTEGRADA* na *UNICER*. No terceiro capítulo é apresentado o Projeto, são evidenciadas as motivações, pressupostos e as principais fases para a sua implementação. É dado especial enfoque à Fase 2 por ter sido a parte que teve mais impacto no presente projeto de dissertação.
- Capítulo IV – Estudo Empírico. No quarto capítulo é descrito o estudo empírico realizado para avaliar a qualidade do serviço de atendimento ao cliente e seus impactos bem como a qualidade do trabalho no serviço de atendimento ao cliente. São apresentados e discutidos os resultados do estudo.
- Capítulo V: Recomendações. No quinto capítulo, são apresentadas recomendações sobre a qualidade do serviço e do trabalho no serviço de atendimento ao cliente, sustentadas na revisão bibliográfica, no Projeto *VISÃO INTEGRADA* da *UNICER* e no estudo empírico realizado.
- Capítulo VI: Desenvolvimentos Futuros e Conclusões. No último capítulo, são propostas análises/estudos complementares ao estudo realizado, é apresentada uma síntese do projeto e são expostas as principais conclusões.

# 2

## REVISÃO DA LITERATURA

A revisão da literatura encontra-se dividida em duas secções principais: A visão integrada do contacto com o cliente enquanto desafio organizacional e força impulsionadora da criação de valor e a análise dos determinantes e impactos da qualidade do serviço de atendimento ao cliente. Numa perspectiva de mercado, entregar aos clientes mais valor do que os concorrentes é a base da criação e manutenção das relações de longo prazo. Neste sentido, a visão integrada do contacto com o cliente surge como uma estratégia organizacional centrada no cliente, que espelha a necessidade das organizações trabalharem e contribuírem de forma integrada para a criação de valor, na consciência de que cada pessoa e cada atividade afeta e é afetada pelos outros. As empresas devem ter os processos certos, corretamente modelados, e a informação amplamente disponível para entregarem aos clientes um produto e/ou serviço que os cative e fidelize. Na certeza de que um profundo conhecimento do cliente é fundamental para se garantir que as suas necessidades são satisfeitas, e tendo em conta que o canal de contacto mais usado pelos clientes da *UNICER* é o serviço de atendimento ao cliente, revelou-se essencial analisar os determinantes da qualidade deste serviço e o seu potencial impacto na satisfação, confiança, comprometimento afetivo e intenções futuras dos clientes, como forma de identificar necessidades de melhoria e analisar a expressividade deste canal de comunicação no contexto da empresa em estudo.

### **2.1 VISÃO INTEGRADA DO CONTACTO COM O CLIENTE**

A forma de as empresas interagirem com os seus clientes tem vindo a ser alterada, como consequência do aparecimento de distintos canais de comunicação que têm alterado as expectativas e comportamentos de compra dos clientes. Como consequência, as empresas devem reinventar os seus processos de negócio para agilizarem os seus negócios, assegurando a criação de valor para os clientes através dos diferentes pontos de contacto com o cliente.

Uma organização centrada no cliente necessita de uma visão estratégica do cliente a longo-prazo, na certeza de que o foco no cliente não pode ser apenas uma atividade de *front-office*. Efetivamente, as organizações não podem gerir um complexo relacionamento com o cliente sem uma integração entre as diferentes áreas do negócio – Finanças, Logística, Qualidade, etc. Segundo a Cognizant (2012), os três pilares de uma organização centrada no cliente são: CRM, BPM e MDM. A Figura 1 apresenta as vantagens associadas aos pilares referidos.

CRM	BPM	MDM
Promoções customizadas.	Automação de Processos.	Aquisição centralizada de dados empresariais.
Comunicações via correio electrónico.	Lógica de processos centralizados.	Limpeza, estandardização e distribuição de dados empresariais.
Campanhas de vendas e automação da força de vendas.	Otimização de processos.	Eliminação de múltiplas versões de um mesmo dado mestre em diferentes partes de sua operação.
Histórico do Cliente.	Colaboração entre departamentos.	Consolidação, harmonização e alinhamento de dados.
Acompanhamento do Cliente.	Visibilidade em tempo real dos processos.	Governança de dados
Relatórios de atividade.	Gestão de workflow.	
Gestão de tempo.	Monitorização das atividades e SLAs.	
	Gestão de eventos e notificações.	

**Figura 1 - CRM, BPM e MDM – Pilares da empresa centrada no cliente (Adaptado de Cognizant, 2012)**

Existem diferentes motivações para a passagem de uma organização focada no produto para uma organização focada no cliente. O incremento da experiência do cliente através da integração de canais; a resolução de pedidos de forma eficaz e eficiente; o desenho de ofertas baseadas nas necessidades específicas dos clientes (por tipologia, por exemplo); a identificação e utilização de oportunidades de *cross-selling* e *up-selling*, a utilização de BI (Business Intelligence) e marketing dirigido; o aumento da eficiência operacional e transparência através da monitorização (*end-to-end*) e da automação de processos; a criação de uma arquitetura TI (Tecnologia de Informação) que permita minimizar riscos e que possibilite à organização responder rapidamente a mudanças internas ou externas. Uma organização centrada no cliente necessita de proporcionar uma experiência de utilizador enriquecedora e unificadora através de uma melhorada plataforma de interação com o cliente; deve possuir uma Integração *end-to-end* entre *front-office* e *back-office*; e uma visão integrada da organização em termos de gestão da informação empresarial. De seguida são apresentados dois exemplos do funcionamento de uma empresa centrada no cliente e são evidenciadas as interações entre o CRM, BPM e MDM.

**Exemplo 1: Atendimento ao cliente – Processamento de pedido.**

A Figura 2 ilustra a relação e interação entre CRM, BPM e MDM no caso de um processamento de pedido no atendimento ao cliente. O processo tem início com recebimento do pedido no Call Center e termina quando o pedido estiver concluído e a informação atualizada.

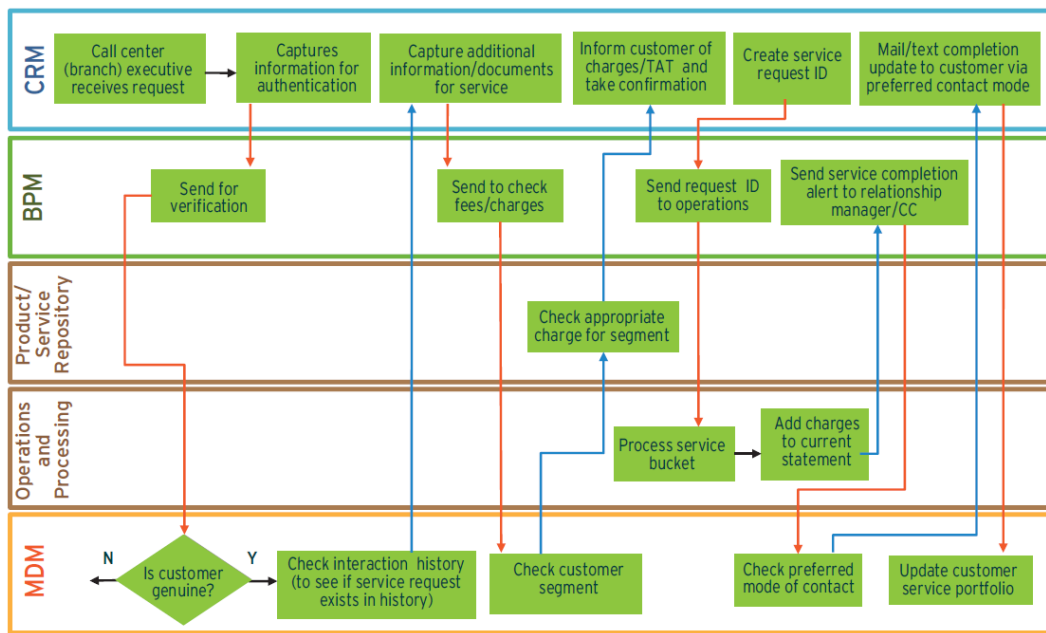


Figura 2 - Atendimento ao cliente – Processamento de pedido (Cognizant, 2012)

**Exemplo 2: Gestão da fidelização de clientes.**

A Figura 3 ilustra a relação e interação entre CRM, BPM e MDM na gestão da fidelização de clientes. O processo tem início com a identificação dos clientes que podem receber benefícios de fidelização (MDM) e termina quando o prêmio de fidelização for comunicado ao cliente (CRM) e a informação for atualizada nos dados mestre do cliente (MDM).

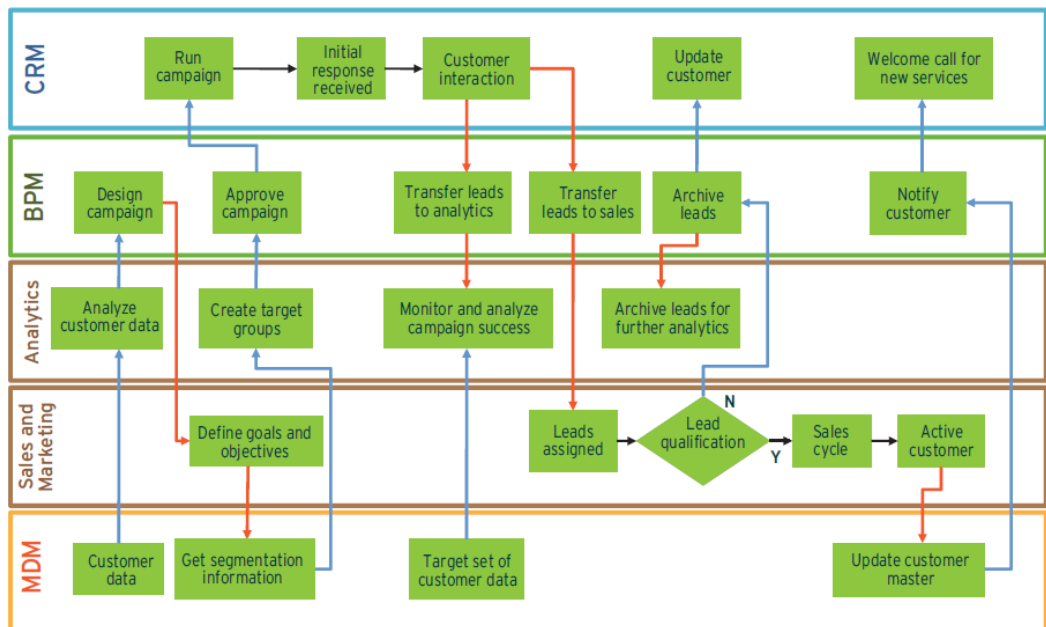


Figura 3 - Gestão da fidelização de clientes (Cognizant, 2012)

## 2.1.1 CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT (CRM)

Para Galbreath (1998), o CRM integra as funções de marketing, vendas e serviços através da automação do processo de negócio, soluções tecnológicas e fontes de informação. Para Bull (2003), o CRM é visto como um conceito abrangente e complexo, organizado em torno dos processos de negócio e integração das tecnologias de informação. Para Silva e Alves (2001), o CRM integra o Marketing e as TI de forma a conceder à empresa os meios mais eficazes e integrados para atender, reconhecer e cuidar do cliente em tempo real, transformando esses dados em informações úteis que se disseminadas pela organização permitem que o cliente seja conhecido e o seu perfil claramente identificado, por toda a organização. Para Wilson (2000), o CRM é encarado como um ciclo que compreende três etapas: o conhecimento do cliente, o planejamento de campanhas de marketing e interação com o cliente baseadas nos conhecimentos previamente obtidos, e a efetivação das ações de marketing e vendas. Reinartz et al., (2004) entende o CRM como um processo sistemático de gestão do relacionamento com o cliente na iniciação, manutenção e finalização, através dos diferentes pontos de contacto, de forma a ser potenciado o valor do portfólio de relacionamentos. Oliveira (2000) salienta que o CRM implica o redesenho da organização, a transformação de uma organização com foco no produto para uma organização com foco no cliente. Ademais, o autor considera que a empresa deve ser entendida pelo cliente como uma única entidade, independentemente do tipo de contato estabelecido. Esta situação conduz a um novo conceito, o de *contact center*, que aumenta o alcance do *call center*.

Os sistemas de CRM podem ser classificados em três modalidades distintas – Operacional, Analítico e Colaborativo - tendo em conta a sua aplicação e os resultados esperados. As modalidades de CRM são apresentadas esquematicamente na Figura 4 e apresentadas de seguida (Peppers e Rogers Group, 2001).

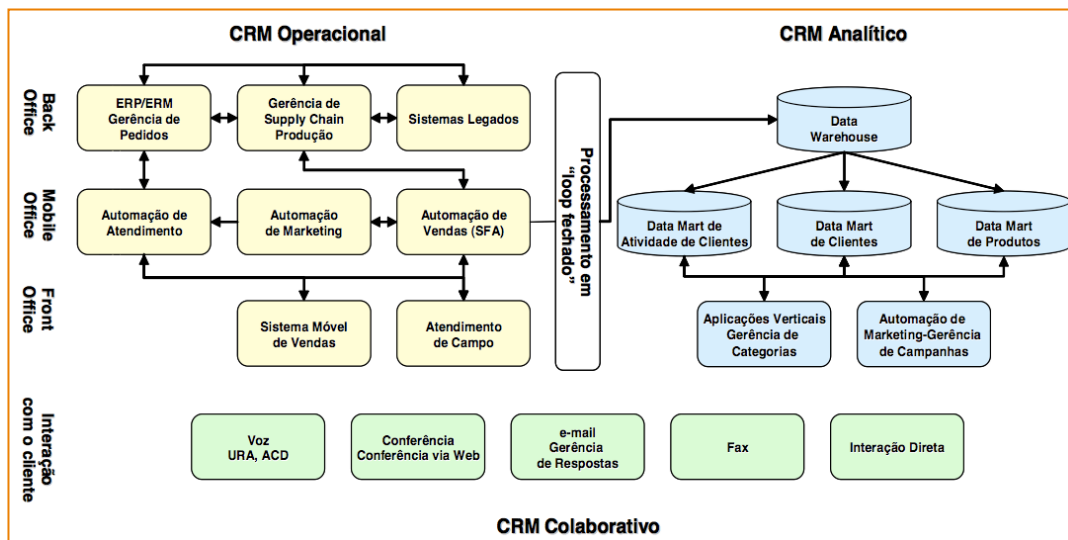


Figura 4 - Modalidades de CRM (Peppers e Rogers Group, 2001)

- **CRM operacional**: Esta modalidade visa a criação de canais de relacionamento com o cliente. Fornece suporte às interações diretas dos contactos efetuados com os clientes através de sistemas como: automatização da força de vendas, *call centers*, *website*, *email* direto, telefone, etc. Estas aplicações são designadas *front-office*;
- **CRM analítico**: Esta modalidade permite obter uma visão mais consistente do cliente, a partir dos dados recolhidos pelo CRM operacional. O CRM Analítico engloba os procedimentos de captação, armazenagem, acesso, processamento, interpretação e transmissão de dados, nas interações entre a empresa e clientes. Este sistema facilita o processo de planeamento estratégico, porque é responsável por toda a estratégia de diferenciação de clientes, assim como pela sua segmentação.
- **CRM colaborativo**: Esta modalidade resulta do conjunto de aplicações que integram o CRM operacional e o CRM analítico e engloba a gestão, automação e integração dos canais de interação da empresa com o cliente. Permite a criação de valor para o cliente através da colaboração inteligente, baseada em conhecimento. Prepara os canais de contacto com o cliente, de modo a garantir o fluxo adequado de dados recolhidos dentro da organização.

O sistema de CRM fornece os meios tecnológicos que permitem pôr em prática a filosofia de marketing de relacionamento. No entanto, apenas mediante uma reorganização empresarial, com foco no cliente, é que a integração da tecnologia será bem sucedida (Thompson et al., 2000 e Oliveira, 2000).

### **2.1.2 BUSINESS PROCESS MANAGEMENT (BPM)**

O conceito chave da gestão de processos de negócio (BPM) traduz-se na convergência das tecnologias com as teorias da gestão de processos (Chang, 2006). Segundo Davenport e Short (1990), um processo de negócio pode ser definido como um conjunto de tarefas desempenhadas de forma lógica e relacionada com o intuito de se alcançar o resultado empresarial. Assim, um processo pode ser entendido como um fluxo de atividades coordenadas e estandardizadas desempenhadas por pessoas ou máquinas, com o intuito de alcançar o objetivo empresarial adjacente e criar valor para o cliente, interno ou externo (Chang, 2006). Segundo Bulrton (2004), os processos podem ter diferentes tipos de entrada, nomeadamente, material físico, informação ou conhecimento. Nos processos, as tarefas aparecem como atividades conduzidas por um indivíduo/grupo, e os processos podem ser entendidos como um conjunto de tarefas que pretendem adicionar valor ao cliente.

Segundo Elzinga et al. (1995), a gestão de processos de negócio é uma abordagem sistemática e estruturada com o intuito de analisar, melhorar, controlar e gerir processos que pretendem aumentar a qualidade de produtos e serviços. Segundo Chang (2006), a gestão de processos de negócio tem como

objetivo a melhoria de produtos e serviços através de uma abordagem estruturada e sistemática face à melhoria da performance, e que se centra no desenho e gestão de processos de forma sistemática.

O BPMN (Business Process Management Notation) é uma notação *standard* para a modelação dos processos de negócio desenvolvida pelo OMG (Object Management Group), uma organização internacional criada em 1989 que aprova *standards* abertos para aplicações orientadas a objetos. O BPMN tem como objetivo fornecer uma notação gráfica, facilmente compreendida pelos diferentes intervenientes no processo – analistas, que criam os modelos iniciais dos processos; programadores, responsáveis pela implementação da tecnologia que irá executar os processos e os gestores e supervisores dos processos.

A orientação das organizações aos processos tem como objetivo a redução de custos e o incremento da qualidade, conferindo à organização flexibilidade face à mudança. Efetivamente, a globalidade dos processos de uma organização traduz a forma de esta alcançar os seus objetivos. Como os processos são transversais e inter-departamentais, a gestão por processos permite uma compreensão global do funcionamento da organização.

### **2.1.3 MASTER DATA MANAGEMENT (MDM)**

Para Dreibelbis et al. (2008), os dados mestre representam a informação mais valiosas de uma organização, dado que armazenam a informação fundamental acerca de determinado negócio, por exemplo, informação sobre clientes, fornecedores, produtos e contas, bem como os relacionamentos entre eles. Assim, os dados mestre são compostos pelas entidades, relações e atributos que são críticos para a empresa e são a base dos processos de negócio chave e sistemas de aplicações da empresa. Idealmente, existiria apenas um lugar onde todos os dados de uma organização fossem armazenados e através do qual fossem geridos. Assim, qualquer alteração seria executada nesta cópia única dos dados e todos os utilizadores teriam acesso a esta fonte de informação única e independente (Dreibelbis et al.,2008). É neste contexto que surge o conceito de MDM. O MDM tem por objetivo garantir que a organização não utiliza múltiplas versões de um mesmo dado mestre em diferentes partes de sua operação e que os dados mestre são precisos, consistentes e completos. O MDM fornece uma base de dados centralizada, uma única versão da verdade, sendo possível obter uma visão 360 dos clientes, produtos e outras entidades necessárias. Os sistemas de MDM são implementados para aumentar a qualidade dos dados mestre e fornecer uma utilização consistente da informação. A manipulação de dados mestre de uma organização pressupõe a existência de mecanismos bem definidos que permitam sistematizar os fluxos de informação em conformidade com as regras do negócio. Os principais benefícios do MDM encontram-se esquematizados na Figura 5.





Figura 5 - Principais benefícios do MDM (Adaptado de Liberta Informática, 2011)

## 2.2 O SERVIÇO DE ATENDIMENTO AO CLIENTE

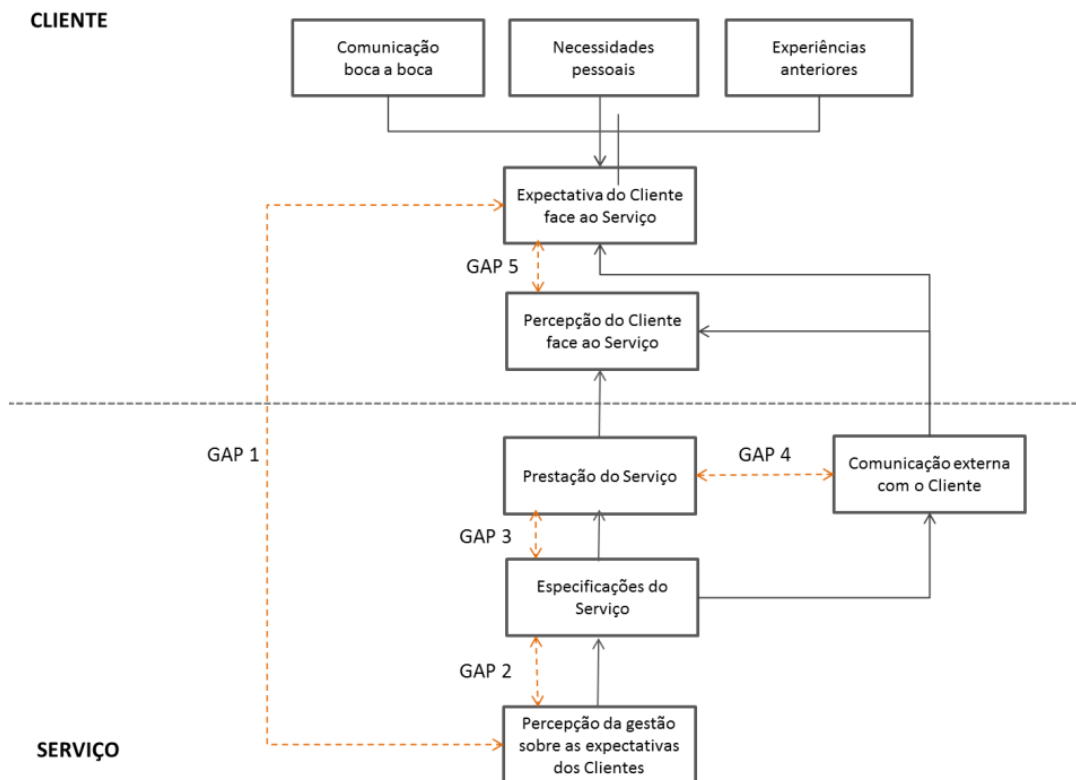
As organizações utilizam os serviços de atendimento ao cliente como ferramentas importantes na prestação do seu serviço. Os serviços de atendimento ao cliente funcionam como o centro de contacto da organização e são um meio fundamental na criação e manutenção da satisfação do cliente. Os serviços de atendimento ao cliente são cruciais na implementação de estratégias de marketing de relacionamento. Estudos sugerem que uma gestão eficiente e efetiva dos serviços – e por conseguinte dos serviços de atendimento ao cliente – são cruciais na percepção da sua qualidade pelos clientes (Parasuraman et al., 1985).

Os serviços de atendimento ao cliente desempenham potencialmente duas funções - satisfazer as necessidades dos clientes através da venda de produtos, prestação de serviços, ou partilha de informações que o cliente necessita e fornecer métricas de desempenho focadas na melhoria da produtividade no atendimento de chamadas através do uso de SLAs (Service Level Agreements) e KPIs (Key Performance Indicators) (Davis, 2007). Os SLAs e os KPIs podem ser divididos em duas categorias: táticos e estratégicos. Os KPIs táticos tratam a eficiência operacional do *call center*; os KPIs estratégicos analisam a performance do *call center* (Davis, 2007). Os KPIs táticos podem incluir, entre outros, o tempo médio de atendimento de uma chamada *inbound* e o tempo médio de espera. Os KPIs estratégicos podem englobar a qualidade do serviço, a satisfação do cliente, o lucro por cliente, o lucro por operador, entre outros.

### 2.2.1 DETERMINANTES DA QUALIDADE DO SERVIÇO

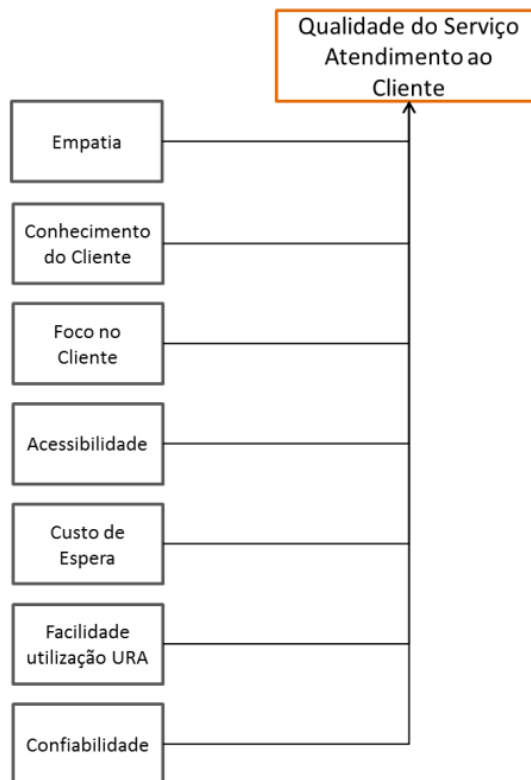
A qualidade do serviço de atendimento ao cliente pode ser definida como a sua avaliação global pelos clientes. A base teórica da qualidade percebida nos serviços de atendimento ao cliente é análoga à concepção dominante da qualidade do serviço – o paradigma confirmação/desconfirmação (Parasuraman et al., 1985). Os autores propõem que a qualidade do serviço é função das diferenças entre as expectativas criadas e a performance das diferentes dimensões da qualidade. Em consonância com o paradigma de confirmação/desconfirmação, segundo Grönroos (1982) *apud* Dun et al. (2010), quando o serviço prestado não atende às expectativas iniciais, o cliente está insatisfeito, enquanto que se o serviço atende ou supera as expectativas, ele ou ela está satisfeita. Parasuraman et al. (1985) desenvolveram um modelo de avaliação da qualidade dos serviços - SERVQUAL, apresentado na Figura 6, que permite, com base em cinco dimensões de qualidade, avaliar a percepção de qualidade de serviço por parte do cliente. Este modelo identifica cinco situações, designadas por *gaps*, nas quais se verifica deficiência de qualidade de serviço.

- **GAP 1** – deficiente conhecimento das expectativas e necessidades dos clientes. Existe uma lacuna entre as expectativas dos clientes e a percepção que delas faz a organização de serviços.
- **GAP 2** – dificuldade ou incapacidade em traduzir, de forma exata, as percepções dos gestores na concepção das especificações do serviço.
- **GAP 3** – distância entre especificações de qualidade de serviço e serviço efetivamente entregue. A variabilidade do desempenho do pessoal de contacto, entre outras causas, pode provocar uma certa antipatia em relação aos padrões estabelecidos.
- **GAP 4** – diferença entre o serviço efetivamente prestado e o serviço comunicado, que pode afetar as expectativas dos clientes. É um risco elevar as expectativas dos clientes além do serviço que se pode entregar.
- **GAP 5** – traduz a satisfação de um consumidor face ao serviço esperado. Lacuna entre serviço esperado e serviço percebido pelo cliente. O juízo de alta ou baixa qualidade depende, portanto, de como o cliente percebe o desempenho efetivo do serviço em comparação com o que esperava. A qualidade de serviço percebida pelo cliente é inversamente expressa pela quinta lacuna, que depende das outras quatro.



**Figura 6 - Modelo de Avaliação da Qualidade do Serviço - SERVQUAL**

Embora o SERVQUAL seja genérico e, portanto, aplicável a uma vasta área de serviços, o contexto específico do serviço de atendimento ao cliente cria algumas diferenças conceptuais na sua avaliação (Dun et al., 2011). Os autores propõem uma visão holística da qualidade do serviço de atendimento ao cliente composta por sete dimensões - Confiabilidade, Empatia, Conhecimento do Cliente, Foco no Cliente, Acessibilidade, Custo de espera e Facilidade de utilização da URA (Unidade de Reposta Audível) – como apresentado esquematicamente na Figura 7. Os autores propõem uma escala de 47 itens (avaliados numa escala de 1 a 7, correspondendo o 1 a “discordo totalmente” e o 7 a “concordo totalmente”), que permite avaliar a percepção da qualidade do serviço de atendimento ao cliente nas 7 dimensões propostas.



**Figura 7 – Dimensões da qualidade do centro de atendimento ao cliente**

- A primeira dimensão é a confiabilidade, ou a percepção por parte do cliente que o serviço de atendimento ao cliente é confiável, com uma performance consistente. Compreende aspectos como a capacidade de responder às perguntas, a capacidade de confiar no conhecimento do operador, e da consistência das informações.
- A segunda dimensão é a empatia, que se refere à capacidade do operador estabelecer uma boa ligação com o cliente, fazendo-o sentir de que tudo que faz tem em vista a maximização do valor para o cliente. Compreende aspectos como a simpatia, a capacidade de ouvir e entender.
- A terceira dimensão é o conhecimento do cliente, que se refere à forma como o serviço utiliza a informação disponível em seu benefício.
- A quarta dimensão é o foco no cliente, que se refere à capacidade de demonstrar ao cliente que os seus interesses são a prioridade das suas atividades. Compreende aspectos como a emissão de conselhos de forma proativa, o fornecimento de informações que melhorem a satisfação do cliente, e o cuidado para que as perguntas efetuadas pelos clientes sejam respondidas.
- A quinta dimensão é a acessibilidade, que indica se o serviço de atendimento é de fácil acesso para os clientes e tem por base a facilidade de encontrar o número de telefone e horário de funcionamento do centro de atendimento ao cliente.

- A sexta dimensão é o custo de espera, que envolve o esforço que o cliente tem de fazer para ser atendido, que inclui não só o tempo de espera, mas também o custo da chamada.
- A sétima dimensão é a facilidade de utilização da unidade de resposta audível (URA). Esta dimensão consiste apenas de aspectos relacionados com a VRU, ou seja, o menu automatizado através do qual os clientes devem proceder antes que eles possam falar com um operador.

A qualidade do trabalho do serviço de atendimento ao cliente é fundamental na criação e manutenção de colaboradores satisfeitos e leais (Matzler et al. 2004 *apud* Dun et al., 2010). A cadeia Serviço-Lucro expressa que, colaboradores satisfeitos tendem a prestar serviços aos clientes serviços com maior valor acrescentado (Heskett et al., 1994). Esta relação é sustentada na Cadeia Serviço-Lucro, esquematicamente apresentada na Figura 8.

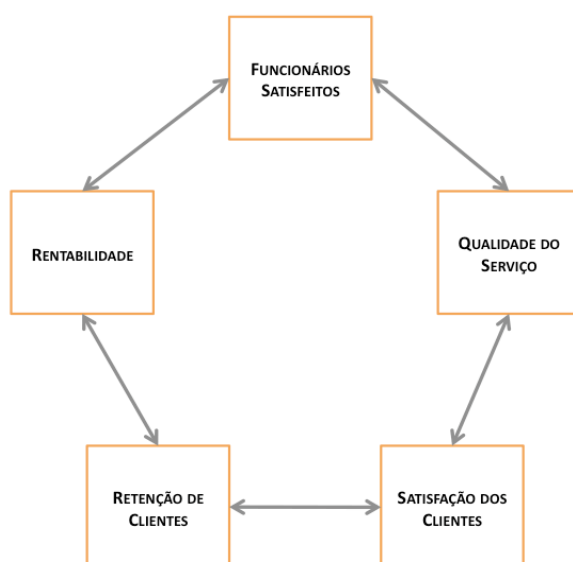


Figura 8 - Cadeia Serviço – Lucro (Heskett et al., 1984)

Os colaboradores do centro de atendimento ao cliente são constantemente confrontados com as falhas da sua empresa, pois os clientes ligam, muitas vezes, para expressar as suas queixas e reclamações sobre a empresa. Se a empresa não resolver essas falhas, apesar das reclamações e sinais do cliente, os funcionários do centro de atendimento voltam a ser abordados pelas mesmas falhas e clientes insatisfeitos, influenciando a satisfação do colaborador e a qualidade do serviço prestado.

## 2.2.2 IMPACTOS DA QUALIDADE DO SERVIÇO

Nos seus estudos, Dun et al. (2010) propõem a existência de uma relação direta entre a qualidade do serviço de atendimento e a qualidade do relacionamento com o cliente – **satisfação, confiança** e

**comprometimento afetivo** e indireta face à **lealdade do cliente**. Da mesma forma, na literatura diferentes autores verificaram as relações propostas.

### **Efeitos Diretos da Qualidade do Serviço de Atendimento ao Cliente**

Na literatura de marketing de relacionamento, a maioria dos estudos sobre a qualidade do serviço apontam uma relação positiva entre a qualidade do serviço e a satisfação do cliente. Especificamente, nos estudos que se focam nos aspectos que influenciam a percepção da qualidade dos serviços de atendimento ao cliente, também foram evidenciadas relações positivas entre a qualidade do serviço e a satisfação do cliente. Por exemplo, Ruyter e Wetzels (2000) observaram que a escuta ativa por parte do operador tem impacto na satisfação do cliente, dado que os clientes valorizam serem compreendidos pelo operador e a empatia estabelecida. Feinberg (2000) concluiu ainda que o número de operações concluídas no primeiro contacto tem um impacto positivo na satisfação do cliente. Com base nestes estudos podemos assim formular a seguinte hipótese:

*Hipótese 1: A qualidade do Serviço de atendimento ao cliente tem um impacto positivo na satisfação do cliente.*

A confiança do cliente e o comprometimento afetivo têm provado desempenhar um papel crucial no marketing de relacionamento. Vários autores confirmaram a relação entre qualidade do serviço e a confiança e comprometimento do cliente (Sharma e Patterson, 1999; Chiou e Droge, 2006; Fullerton, 2005 *apud* Dun et al. (2010)). Com base nestes estudos podemos assim formular as seguintes hipóteses:

*Hipótese 2: A qualidade do Serviço de atendimento ao cliente tem um impacto positivo na confiança do cliente.*

*Hipótese 3: A qualidade do Serviço de atendimento ao cliente tem um impacto positivo no comprometimento afetivo do cliente.*

### **Efeitos Indiretos da Qualidade do Serviço de Atendimento ao Cliente**

Ganesan (1994) confirmou empiricamente que a confiança dos clientes no prestador de serviço é reforçada em cada encontro. Garbarino e Johnson (1999) e Bloemer et al. (2002) reforçam também a existência de uma relação positiva entre a satisfação do cliente e a confiança na empresa. Com base nestes estudos podemos assim formular a seguinte hipótese:

*Hipótese 4: A Satisfação tem um efeito positivo na confiança do cliente.*

Bansal et al. (2004) *apud* Dun et al. (2010) consideram que o comprometimento afetivo deve ser encarado como mediador entre a satisfação do cliente e a intenção de troca. Por sua vez, Garbarino and Johnson (1999) consideram que a satisfação do cliente tem um impacto direto no comprometimento afetivo. Com base nestes estudos podemos assim formular a seguinte hipótese:

*Hipótese 5: A Satisfação tem um efeito positivo no comprometimento afetivo do cliente.*

Segundo Oliver (1999) é clara a existência de uma relação entre a satisfação e a lealdade do consumidor. No entanto, o autor considera esta relação assimétrica, por entender que os consumidores leais estão tipicamente satisfeitos, mas nem sempre consumidores satisfeitos, se tornam leais. Neste seguimento, o autor considera a satisfação é fundamental na conquista da lealdade do cliente, por entender que não existe lealdade sem satisfação. Ademais, o autor encara a satisfação como um dos componentes da lealdade. Outros autores comprovaram igualmente em seus estudos empíricos que a satisfação tem um forte impacto na lealdade dos clientes, por exemplo. Garbarino e Johnson (1999). Com base nestes estudos podemos assim formular a seguinte hipótese:

*Hipótese 6: A Satisfação tem um efeito positivo nas intenções futuras do cliente.*

O comprometimento é considerado uma variável fundamental na construção de relacionamentos de longo prazo. Nos seus estudos, Bloemer et al. (2002) verificaram a existência de dois mediadores entre a satisfação e a lealdade do cliente e o efeito positivo na confiança no comprometimento afetivo do cliente. Com base neste estudos podemos assim formular a seguinte hipótese:

*Hipótese 7: A Confiança tem um efeito positivo no comprometimento afetivo do cliente.*

A empresa tem em cada momento a possibilidade de fortalecer a confiança do cliente de forma a potenciar a sua lealdade. Para Reichheld e Scheffer (2000), para se ganhar a lealdade de um cliente, é necessário ganhar antes a sua confiança. Com base neste estudos podemos assim formular a seguinte hipótese:

*Hipótese 8: A Confiança tem um efeito positivo nas intenções futuras do cliente.*

Diversos autores têm verificado nos seus estudo empíricos que o comprometimento antecede a lealdade. Por exemplo, nos estudos de Bloemer et al. (2002) ficou clara a existência de dois

mediadores entre a satisfação e a lealdade do cliente. Por sua vez, os resultados evidenciaram um efeito positivo do comprometimento afetivo na lealdade do cliente (nas suas 3 vertentes: boca-a-boca, insensibilidade ao preço e intenções de compra). Com base nestes estudos podemos assim formular a seguinte hipótese:

*Hipótese 9: O Comprometimento afetivo tem um efeito positivo nas intenções futuras do cliente.*

Dada a relevância dos conceitos apresentados, de seguida são analisados em detalhe aos constituintes do modelo conceptual – Satisfação do Cliente, Confiança do Cliente, Comprometimento afetivo do Cliente e Lealdade do cliente.

### 2.2.2.1 A Satisfação

No que respeita à satisfação, existem autores que colocam a tónica na avaliação cognitiva (Howard e Sheth, 1969). Segundo os autores, a satisfação pode ser definida como o “estado cognitivo de estar adequada ou inadequadamente recompensado pelos sacrifícios efetuados numa situação de compra”. Outros autores encaram a satisfação como uma resposta emocional (Westbrook, 1987). Por exemplo, nos estudos de Westbrook foram analisadas as respostas afetivas em três formas distintas de comportamento pós-compra: avaliação da satisfação, ações de reclamação dirigidas ao vendedor e comunicação boca-a-boca. Os seus estudos revelaram que as respostas afetivas (negativas e positivas) são independentes no processo pós-compra (não estão na mesma dimensão), e que ambas estão relacionadas com a avaliação da satisfação, não sendo mediadas pelas expectativas e desconfirmação das mesmas. Hunt (1977) *apud* Barros (2008) afirma que a satisfação corresponde a um julgamento ponderativo entre a experiência que resulta dos processos cognitivos e a integração dos elementos afetivos, tratando-se da avaliação da emoção e não da emoção propriamente dita. Para o autor, “a satisfação não é o prazer retirado da experiência de consumo, é a avaliação resultante de que a experiência foi, no mínimo, tão boa como se supunha que fosse”. Oliver (1980) encara a satisfação como a avaliação da surpresa relativa ao processo de aquisição e consumo de um produto, traduzindo-se num estado psicológico resultante da comparação entre as suas expectativas relativas e o sentimento obtido após a compra/consumo. A análise deste processo de comparação das expectativas e percepções de desempenho é o fundamento das modelizações da formação da satisfação, agrupadas sob o nome de paradigma de “confirmação / não confirmação”. De acordo com este paradigma, o nível de satisfação do cliente é resultado de uma comparação entre as experiências atuais e o histórico de experiências passadas, bem como as expectativas e percepções da performance do produto (Oliver,



1980). A teoria prevê três resultados possíveis para este processo de avaliação: (i) Confirmação – ocorre quando o desempenho atual vai de encontro as expectativas (sentimento neutro); (ii) Desconfirmação positiva – ocorre quando a performance é superior às expectativas (sentimento de satisfação); (iii) Desconfirmação negativa – ocorre quando a performance é inferior às expectativas (sentimento de insatisfação). A teoria do nível de comparação assenta no pressuposto de que os consumidores utilizam níveis de comparação para determinarem o seu nível de satisfação e a hipótese de manter vínculo com a empresa. Westbrook e Reilly (1983) *apud* Sousa (2011) avaliam a satisfação como o estado de espírito agradável decorrente da constatação de que um produto, serviço, ponto de venda ou uma ação do consumidor conduziu à realização dos valores pessoais. Mais recentemente, a satisfação do cliente tem sido definida como a avaliação total da performance baseada em todas as experiências (positivas e negativas) anteriores com a empresa (Woodruff, 1997; Jones, Mothersbaugh, e Beatty, 2000) *apud* Miranda (2007), sendo essencial na manutenção de uma relação duradoura entre o cliente e a empresa. No seu trabalho, Oliver et al. (2000) *apud* Miranda (2007), desenvolveram um modelo de fatores que influenciam a satisfação do cliente – qualidade do serviço, qualidade do produto, preço, fatores pessoais e fatores situacionais.

Como a percepção da qualidade está associada às expectativas criadas face a determinado produto/serviço, torna-se imperativo entender como estas são formadas. Efetivamente, e como apresentado na Figura 9, as expectativas são influenciadas por diferentes elementos como a cultura, a publicidade, as vendas, a publicidade passa-palavra e as atividades de pós-venda, etc..



Figura 9 - Formação de Expectativas dos Clientes (Adaptado de Bogmann, 2000)

Como referido anteriormente, estudos há que comprovam a existência de uma relação positiva entre experiências anteriores e os níveis de expectativas atuais dos consumidores, sendo o nível de expectativas fortemente influenciado por experiências recentes com o fornecedor do produto ou serviço (Zeithaml, Berry e Parasuraman, 1993). Segundo Meyer e Schwager (2007) *apud* Piller e Tseng (2010) a satisfação do cliente é o culminar de múltiplas experiências, sendo que um cliente está satisfeito quando a percepção da qualidade da experiência vai de encontro às expectativas por si criadas. Ademais, existem diferentes *touchpoints* que influenciam a satisfação do cliente. Os autores descrevem-no como o “corredor do cliente”, argumentando que as empresas necessitam de mapear a sequência de *touchpoints* identificando o *gap* entre a experiência e expectativa do cliente em cada um. O conceito de satisfação é constituído por duas componentes: (i) Estrutural - refere-se as prestações tangíveis, possíveis de medir; (ii) Emocional - diz respeito à personalidade da empresa. A componente emocional da satisfação dos clientes está relacionada com a subtração das expectativas às percepções. Se o resultado for positivo pode considerar-se um determinado nível de satisfação, caso contrário um nível de frustração. Uma percepção não é mais do que um juízo de valor baseado nos sentidos, muito influenciado pelo conteúdo emocional (Huete, 1998) *apud* Miranda (2007). Neste contexto, podem distinguir-se dois tipos de cliente: cliente satisfeito - cliente que adquiriu um serviço/produto que correspondeu às suas expectativas – e cliente encantado - cliente que adquiriu um serviço/produto que excedeu as suas expectativas. Este conceito é extremamente relevante por ser entendido que uma empresa fideliza os clientes quando os encanta (Brito e Ramos, 2000). Diversos autores referem, nas suas investigações, formas de avaliação da satisfação do cliente. Entre as mais populares encontram-se: (i) Transação Específica - define a satisfação do cliente como uma resposta emotiva do consumidor à mais recente experiência de transação com a empresa (Oliver, 1993). A resposta associada ocorre num específico período de tempo após o consumo, depois de o processo escolhido estar completo. A resposta afetiva varia em intensidade dependendo das variáveis situacionais presentes. (ii) Transação Acumulativa ou Satisfação Total - define a satisfação do cliente como uma resposta resultante de uma avaliação acumulativa adaptativa que requer a soma da satisfação associada a produtos específicos e a várias facetas da empresa.

#### 2.2.2.2 A CONFIANÇA

A confiança é entendida como requisito básico dos relacionamentos de curto e longo prazo, funcionando como um fator redutor de vulnerabilidade (Berry, 1995), por contribuir para a minimização das incertezas e/ou riscos associados à compra de bens/serviços (Ganesan, 1994). Ainda, segundo Rich (2000) *apud* Zau (2010), quanto maior o nível de confiança, maior a probabilidade de um relacionamento duradouro entre o cliente e a empresa. Para Rousseau et al. (1998) *apud* Brei e Rossi (2005), a confiança é um estado psicológico que compreende a intenção de aceitar uma

vulnerabilidade baseada em expectativas positivas das intenções ou comportamentos de outro. Segundo esta definição, é possível compreender que a confiança está intimamente ligada às expectativas positivas dos clientes relativamente às intenções/comportamentos da outra parte, sendo referida e aceita a vulnerabilidade contextual. Por fim, a confiança deve ser entendida como um continuum linear que tem num extremo a confiança e no outro a desconfiança (Brei e Rossi, 2005).

### 2.2.2.3 O COMPROMETIMENTO AFETIVO

O comprometimento afetivo é entendido como uma variável determinante na construção de relacionamentos de longo prazo, sendo que para Berry e Parasuraman (1991) *apud* Holanda e Coelho (2007), os relacionamentos são construídos numa base de relacionamento mútuo. De acordo com Morgan e Hunt (1994) *apud* Bloemer et al. (2002), o comprometimento está geralmente associado a um desejo de manter o relacionamento. Tax, Brown e Chandrashekar (1998) *apud* Zau (2010) salientam que, no sector dos serviços o comprometimento é uma variável chave. Neste caso, o comprometimento conduz ao boca-a-boca favorável e reduz a propensão de deixar o relacionamento. Diversos autores encontraram evidência empírica de que o comprometimento é um antecedente da lealdade comportamental, induzindo comportamentos de recompra, aumentando a probabilidade de retenção e incrementa a predisposição do cliente em recomendar a organização. Desta forma, é de esperar que clientes comprometidos afetivamente apresentem vínculos relacionais duradouros, que podem ser expressos através de indicadores de lealdade, intenções de manutenção do vínculo relacional, intenções de recompra, comunicação boca a boca e recomendações positivas.

### 2.2.2.4 A LEALDADE DO CLIENTE

Segundo Bowen e Chen (2001) podem distinguir-se três abordagens distintas relativamente à lealdade do cliente: comportamental, atitudinal e composta. Na abordagem comportamental, o comportamento de compra consistente é visto como um indicador de lealdade. Este comportamento é pois avaliado através de medidas comportamentais como a frequência de compra (Chão, 2008), a sequência de compra ou a probabilidade de recompra (Lichtlé e Plichon, 2008). O problema desta abordagem reside no facto de nem sempre a repetição da compra estar associada a um comprometimento psicológico. Por exemplo, um indivíduo pode hospedar-se sempre no mesmo hotel pela motivos de conveniência, por exemplo, localização. Se for inaugurado um novo hotel nas proximidades, os clientes podem transferir as suas reservas para o outro hotel se entenderem que isso lhes oferece um valor superior. Este exemplo vem justificar que as compras repetidas, por si só, nem sempre traduzem lealdade. Na abordagem atitudinal, as medidas usadas refletem a ligação psicológica e emocional inerente à lealdade (Bowen e Chen, 2001) e têm a vantagem de serem mais fáceis de obter do que as

comportamentais (Mittal e Kamakura, 2001; Gupta e Zeithaml, 2006) *apud* Sampaio (2011). Considerando o exemplo anterior, um consumidor pode ter uma atitude positiva face a determinado hotel, recomendar a amigos e familiares, mas não ficar hospedado no Hotel. A terceira abordagem combina as duas dimensões anteriores, considerando tanto as medidas comportamentais como as atitudinais. Dick e Basu (1994) seguem esta abordagem e encaram a lealdade como a repetição de compra ou utilização consistente de um produto/serviço que resulta de uma ligação psicológica e ou atitude relativamente à marca, das normas e fatores situacionais.

# 3

## PROJETO VISÃO INTEGRADA NA UNICER

Neste capítulo, são descritos os fundamentos do Projeto *VISÃO INTEGRADA* na *UNICER*, as principais motivações e diferentes fases para a sua implementação. É dado especial enfoque à Fase 2 – Análise de Dados e Modelação de Interações “*As-Is*”, por ter sido a parte que teve mais impacto na presente Dissertação de Mestrado.

### 3.1 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA UNICER BEBIDAS S.A.

A *UNICER* é uma empresa portuguesa com atividade no setor das bebidas, dedicando-se à produção, engarrafamento e comercialização de cervejas, águas, refrigerantes, sidra e vinhos, bem como à produção e comercialização de malte. Recentemente, tem vindo a explorar uma nova área de negócio, o turismo, com a exploração dos Parques Lúdico-Termas de Vidago e Pedras Salgadas. A *UNICER* conta com cerca de 1500 colaboradores nos centros de captação, centros de produção, plataformas de distribuição, vendas e operações e está presente em todo o país (*UNICER*, 2013). A forte orientação para a internacionalização tem conduzido a empresa a apostar em mercados externos, especialmente nos que possuem vínculos culturais e emocionais a Portugal. Está presente em diferentes países europeus, de forma especial nos que possuem uma comunidade de emigrantes portugueses representativa. Está presente em países africanos, como Angola e Moçambique e em países do continente americano, como o Canadá, EUA e Brasil. No global, a *UNICER* está presente em 50 países e a relevância destes mercados traduz-se em números importantes para a empresa.

A *UNICER* surgiu em 1890 como Companhia União Fabril Portuense das Fábricas de Cerveja e Bebidas Refrigerantes – Sociedade Anónima de Responsabilidade Limitada, consequência da fusão entre 7 fábricas de cerveja. Desde então, a empresa tem vindo a sofrer algumas alterações. Em 2006, com o

objetivo de simplificar a estrutura e o funcionamento da organização, a empresa definiu uma nova estratégia e orientação de mercado, que tem por base uma cultura orientada a resultados, a consolidação do bom desempenho internacional e o foco nos negócios da cerveja e da água. Estas alterações visam dotar a Empresa de uma estrutura mais leve e ágil e, simultaneamente, reduzir a diversificação do negócio (UNICER, 2013). A evolução histórica da empresa UNICER encontra-se esquematicamente apresentada na Figura 10.

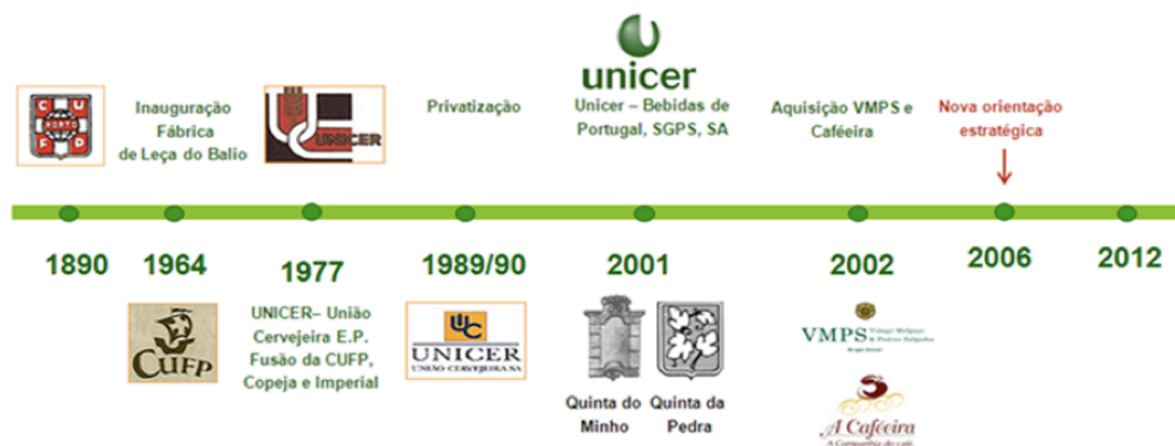


Figura 10 - Evolução histórica da empresa UNICER

A UNICER detém um vasto portfólio de marcas que inclui cervejas, águas, refrigerantes, sidra e vinhos.

- **Marcas de Cerveja:** *Super Bock, Super Bock Stout, Super Bock sem Álcool, Super Bock Abadia Gourmet, Super Bock Classic, Super Bock Green, Cheers, Carlsberg, Cristal, Clock, Marina, Kronenburg e Gimbergern.*
- **Marcas de Água:** *Vitalis, Vitalis Sabores, Caramulo, Água das Pedras, Água das Pedras Levíssima, Água das Pedras Sabores, Vidago e Melgaço.*
- **Marcas de Refrigerantes:** *Frutis Natura, Frutis, Frutea Ice Tea, Frisumo, Guaraná Brasil e Snappy.*
- **Marcas de Vinho:** *Quinta do Minho, Campo da Vinha, Porta Nova, Vinha das Garças, Vinha de Mazouco, Vinha de Mazouco Reserva, Planura, Planura Reserva, Planura Syrah, Monte Sacro, Vini, Vini Sangria e Tulipa.*
- **Marcas de Sidra:** *Somersby.*

Recentemente, a UNICER decidiu consolidar a sua operação industrial do negócio das cervejas no Centro de Produção de Leça do Balio. Esta decisão tem adjacentes um conjunto de investimentos destinados à expansão e modernização da unidade fabril, no valor de aproximadamente 80 milhões de

euros. “A *UNICER* encontra, assim, um modelo de negócio mais ajustado e eficiente que vai permitir alavancar o potencial competitivo da empresa na esfera internacional, ao mesmo tempo que garante as atuais necessidades de produção para o mercado nacional” (*UNICER*, 2012). A Figura 11 ilustra o organograma da empresa, tendo a presente dissertação sido desenvolvida no âmbito de um projeto do *UNICER DIRETO*.

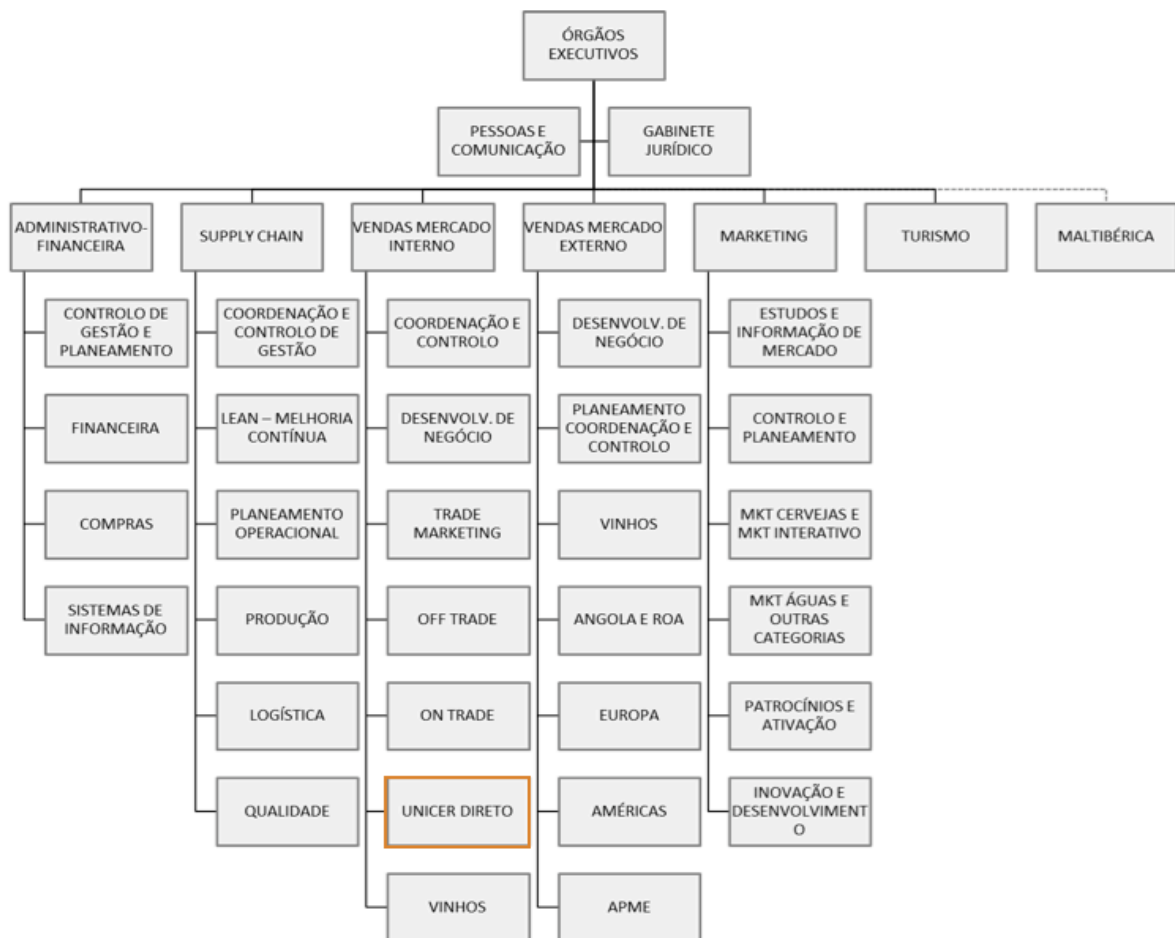


Figura 11 – Organograma da Empresa *UNICER*

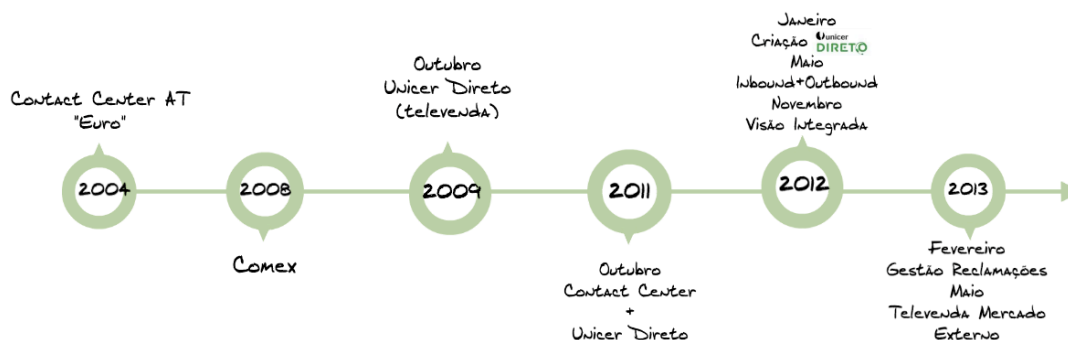
### 3.1.1 APRESENTAÇÃO DO UNICER DIRETO

O *UNICER DIRETO* tem como objetivo principal a gestão de contacto multi-canal, sendo sua responsabilidade:

- Assegurar a interação multi-canal (*Inbound* e *Outbound*) a clientes e consumidores, através de dinâmicas de venda, atendimento, registo e acompanhamento das solicitações.

- Conhecer as boas práticas de mercado em matéria de atendimento multi-canal a clientes e consumidores, tornando o *UNICER DIRETO* uma alternativa moderna e eficiente, competitiva e rentável de apoio à atividade comercial.
- Assegurar evoluções e melhorias que levem ao aperfeiçoamento contínuo da plataforma de contacto, processos, gestão de mestres de clientes, *workflows* de trabalho transversais à Organização / Visão Integrada.
- Gerir e assegurar o plano de desenvolvimento das pessoas da sua área de responsabilidade, monitorizando o respectivo desempenho, em consonância com a estratégia e políticas de gestão de pessoas definidas pela Direção de Pessoas e Comunicação.
- Assegurar a gestão correta e o cumprimento dos orçamentos sob a sua responsabilidade.

A evolução histórica do *UNICER DIRETO* encontra-se apresentada na Figura 12.



**Figura 12 - Evolução Histórica do *UNICER DIRETO***

### 3.2 APRESENTAÇÃO DO PROJETO VISÃO INTEGRADA

O Projeto *VISÃO INTEGRADA* é um projeto focado na visão estratégica do cliente. Efetivamente, este projeto não se foca apenas nas atividades de *front-office* da organização, antes pretende proporcionar uma experiência enriquecedora e unificadora ao cliente/consumidor através de uma melhorada plataforma de interação, uma integração *end-to-end* entre *front-office* e *back-office* e uma visão Integrada da organização em termos de gestão da informação empresarial. Efetivamente, o Projeto *VISÃO INTEGRADA* resultou da identificação de oportunidades de melhoria na gestão de contacto, com benefícios para a *UNICER*. Este Projeto encontra-se esquematicamente apresentado na Figura 13.



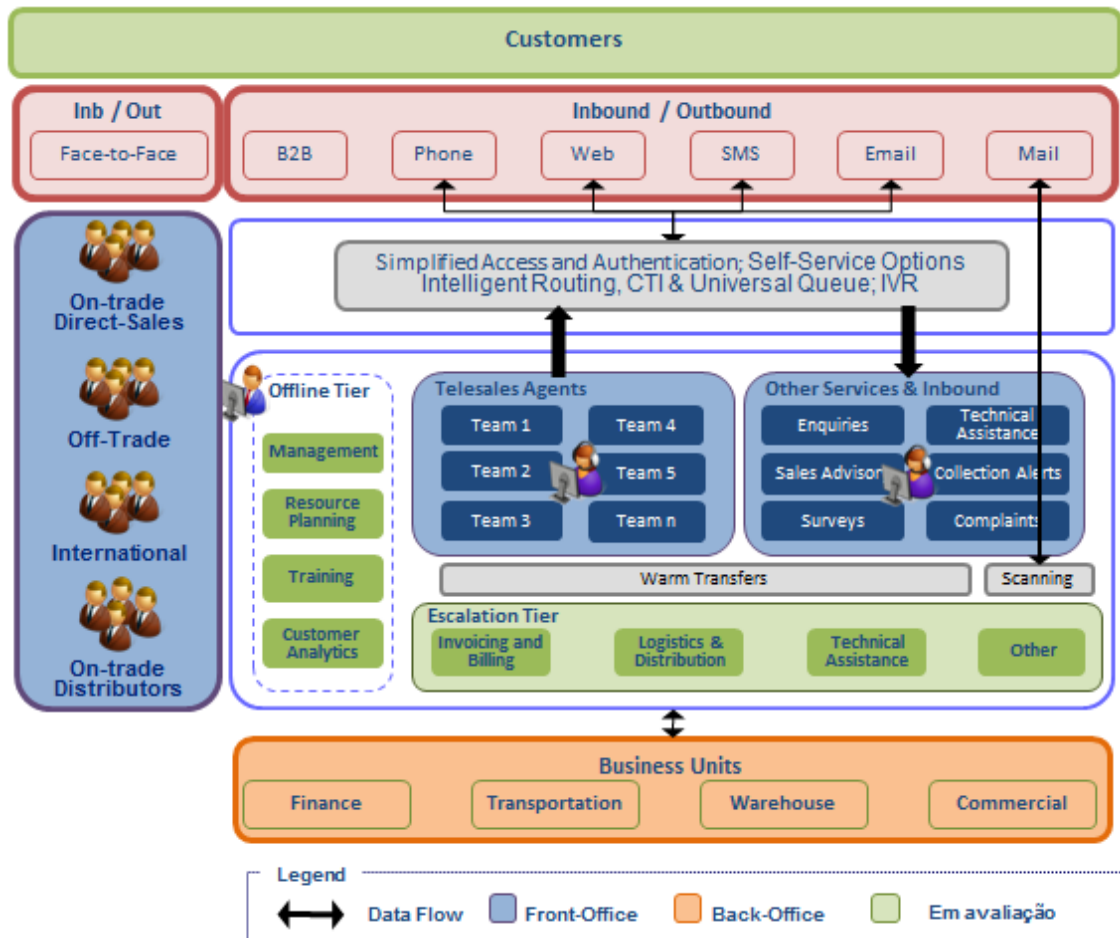


Figura 13 - Esquema do Projeto VISÃO INTEGRADA na UNICER (Deloitte e UNICER, 2009/2010)

Com a implementação deste Projeto, pretende-se que haja uma melhorada plataforma de interação para os diferentes canais – telefone, *email*, redes sociais, *website*, sms e carta - através da centralização do contacto no *UNICER DIRETO*. Está a ser analisada a possibilidade de adicionar um IVR (Interactive Voice Response) e um serviço *self-service* para os clientes/consumidores que interajam com o *UNICER DIRETO*.

O *front-office* contará com dois níveis de tratamento:

- **Generalista** – Trata pedidos de resposta imediata, como por exemplo, quando um consumidor pergunta “Em que dias será o Super Bock Super Rock?” ou para os quais existe informação disponível no sistema, por exemplo, quando um distribuidor questiona sobre a hora da sua carga.
- **Especialista** – Não recebe chamadas do exterior, mas estabelece contacto direto com os clientes/consumidores. Trata pedidos com maior nível de complexidade do que o nível

generalista, como por exemplo, quando um cliente questiona sobre o motivo de não ter recebido crédito após a devolução do produto.

Caso o *front-office* não consiga tratar os pedidos dos clientes/consumidores, estes serão encaminhados para as áreas de *back-office*. O *back-office*, que conta com as unidades do negócio, trata de questões mais complexas que o *front-office* especialista, sendo a grande diferença a ausência de contacto direto com o clientes/consumidores.

A equipa de vendas no terreno conta também com a ferramenta *Move On* (Mobilidade), que permite a integração com o CRM, o acesso imediato e online às fichas dos clientes, a colocação de encomendas, a análise de conta corrente e o histórico de ofertas, reclamações e devoluções.

Este Projeto funcionará através de *workflows* entre as diferentes partes envolvidas nas interações de contacto, para os quais serão definidos responsáveis, KPI's e SLA's. Segundo Turner (2007) *apud* Ferreira (2010) o uso de sistemas de workflow tem as seguintes vantagens: 1) Redução de consumo de papel; 2) Simplificação dos formulários; 3) Possibilidade de acesso remoto; 4) Arquivo e recuperação de informações simplificados; 5) Possibilidade rastrear rápida e eficazmente a informação; 6) Possibilidade de saber quais são os responsáveis alocados a cada tarefa do processo; 7) Manipulação eletrónica de documentos; 8) Eliminação do tempo de espera entre atividades; 9) Integração das atividades da empresa.

Ainda, segundo Moro (1998) *apud* Ferreira (2010), os sistemas de workflow possuem um conjunto relativamente comum de funcionalidades, sendo que as principais são o sequenciamento de tarefas, ou seja, a predefinição da ordem em que as atividades serão executadas, podendo ser baseado em respostas e em regras; e a invocação automática de aplicativos, ou seja, o aplicativo adequado para a realização da tarefa pode ser invocado automaticamente, através do sistema de gestão de *workflow*.

### 3.2.1 PILARES DO PROJETO

Como foi apresentado anteriormente na revisão da literatura, a implementação de um Projeto de *VISÃO INTEGRADA* do contacto com o cliente pressupõe a existência de três pilares fundamentais que sustentem o Projeto – CRM, BPM e MDM, como apresentado na Figura 14.

CRM	Gestão de Interação Multi-canal
BPM	Gestão de Processos de Negócio
MDM	Estratégia de Centralização de Dados e Integração Multi-Canal

Figura 14 – Pilares do Projeto *VISÃO INTEGRADA* na *UNICER*

Estes três pilares são os alicerces de uma empresa centrada no cliente. A equipa Lean da *UNICER* (ULean) acredita que “na implementação da filosofia Lean nas organizações, um dos maiores desperdícios encontrados é a falta de alinhamento dos processos internos, entre os vários departamentos”. Segundo a responsável do *Lean* na *UNICER*, Joana Gomes Queirós, “O objetivo do Projeto *VISÃO INTEGRADA* é eliminar este desperdício, através do desenho de um processo único e robusto, para melhorar o serviço aos nossos cliente, com o envolvimento de todas as áreas da empresa. Este projeto assenta numa das premissas mais fortes da melhoria contínua que é a monitorização dos processos, através da qual a organização irá conseguir atuar proativamente na resolução de problemas e ser mais ágil e eficaz na respostas às solicitações dos nossos clientes”. A responsável do *Lean* na *UNICER* acredita que “este projeto não só irá beneficiar a comunicação interna na empresa, como também irá incrementar o rigor e a celeridade dos nossos processos de interação com os clientes e por conseguinte a satisfação dos nossos clientes”. O responsável pelo projeto de MDM da *UNICER*, Pedro Nuno Moreira, acredita que “num cenário em que as empresas precisam de estar, cada vez mais, orientadas para o cliente, a *VISÃO INTEGRADA* é essencial. A interação com os clientes deve ser efetuada por pessoas com o conhecimento total e transversal da realidade do cliente. Ora, apenas apoiados em Dados Mestre com qualidade e perfeitamente integrados se consegue compilar toda a informação (Comercial, Financeira, Logística, etc.) e viabilizar a excelência no contacto com o cliente”.

### 3.2.2 MOTIVAÇÕES PARA A IMPLEMENTAÇÃO DO PROJETO

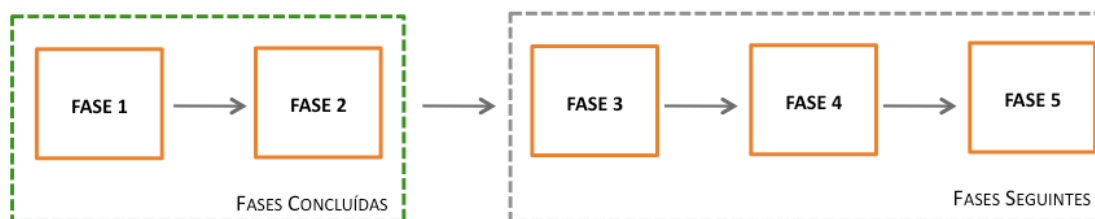
O Projeto *VISÃO INTEGRADA* resultou da identificação de oportunidades de melhoria na gestão de contacto com o cliente, com benefícios para a *UNICER*. De entre os benefícios resultantes da implementação do projeto encontram-se os seguintes:

- Possibilitar ao cliente/consumidor diferentes canais de contacto com a *UNICER*.
- Melhoria na experiência do cliente através da integração de diferentes canais de comunicação e centralização do contacto no *UNICER DIRETO*;
- Resolução de pedidos de clientes de forma eficaz e eficiente, preferencialmente no 1º contacto;
- Desenho de ofertas baseadas na segmentação e potencial de clientes e nas necessidades específicas de cada um;
- BI e marketing dirigido;
- Identificação e utilização de oportunidades de *cross-selling* e *up-selling*;
- VOC como elemento estratégico na recolha de informação e na tomada de decisão.
- Aumento da eficiência operacional e transparência através da monitorização e automação de processos. Definição de KPI's e SLA's.

- Criação de uma arquitetura TI que permita minimizar riscos e que possibilite à organização responder rapidamente a mudanças internas ou externas.

### 3.2.3 FASES DA IMPLEMENTAÇÃO DO PROJETO

O Projeto teve início em Novembro de 2012 com a constituição de uma equipa multidisciplinar com elementos das diferentes áreas do negócio, da DSI (Direcção de Sistemas de Informação) como garante do alinhamento dos conceitos de CRM e transversalidade e da área de Lean – Melhoria Contínua que garante a aplicação das boas práticas da filosofia Lean no Projeto *VISÃO INTEGRADA*. Até ao momento, foram concluídas duas fases da implementação do Projeto *VISÃO INTEGRADA* do Cliente na *UNICER*, num total de cinco fases previstas, como esquematizado na Figura 15.



**Figura 15 – Fases concluídas da implementação do Projeto *VISÃO INTEGRADA* do Cliente *UNICER***

As duas primeiras fases da implementação do Projeto *VISÃO INTEGRADA* na *UNICER* – levantamento das interações de contacto, análise de dados e modelação das interações “*As-Is*” – permitiram que se adquirisse um conhecimento profundo da situação atual.

#### FASE 1: Levantamento das Interações de Contacto

Durante esta fase, foi realizado um levantamento “*As-Is*” (situação atual) das interações de contacto, tendo em conta a sua tipologia – Ação, Informação e Reclamação.

Para esse efeito, realizaram-se reuniões com as Direcções / Serviços envolvidos, onde foi apresentado o Projeto, explicado o que era pretendido e apelando à participação ativa de todos no mesmo. Posteriormente, foi enviado um ficheiro excel para cada uma das áreas e pedido aos elementos que o preenchessem com a informação sobre as interações em que estão envolvidos. A informação pedida incluía, para cada interação e pessoa envolvida:

##### **Identificação da Interação:**

- Conceitos (ação, informação, reclamação)
- Notificador / Pessoa que notifica / Organização de Vendas
- Entrada/Saída
- Destinatário da interação

- Tipificações (motivo do pedido)
- Meio de recepção / Tipo de Documento (quando aplicável)
- Motivo do contacto (porquê da interacção?)
- Fora do âmbito do Projeto (Sim/Não?)
- Quando (horário definido) / Frequência

**Execução da Interação:**

- Direção / Serviço / Área / Responsável
- O que faz para resolver? / Ferramenta de tratamento
- Resolve, Encaminha ou Pede informação (área)

**Resposta ao Cliente:**

- Quem responde ao cliente / Ferramenta de resposta
- Tempo Médio Interação / SLA definido

**FASE 2: Análise dos Dados e Modelação das Interações “As-Is”**

Durante esta fase, os dados recebidos das diferentes áreas, foram tratados e as interacções modeladas. No total, foram modeladas 144 interacções “As-Is” nas diferentes tipologias – ação, informação e reclamação. A modelação das interacções teve por base a metodologia de análise e modelação de processos. Como as interacções “As-Is” serão alvo de apresentação e análise junto das direcções envolvidas, a UNICER optou por adoptar um layout visualmente atrativo e de fácil percepção pelos diferentes intervenientes no processo. Para cada tipologia de interacção – ação, informação e reclamação – foram definidas cores identificativas. A uma interacção de ação corresponde o verde, a uma interacção de informação corresponde o amarelo e a uma interacção de reclamação corresponde o vermelho. Ainda, foram definidos ícons que representam os diferentes meios de comunicação (*e-mail*, telefone, carta, fax, entre outros) e ferramentas de trabalho utilizadas (Word, Excel, Outlook, Lync, SAP, CRM, entre outros). Ademais, o ícon relógio localizado no canto superior direito de cada, espelha a expectativa dada relativamente ao tempo de execução fornecida pelas diferentes áreas. Quando estas estimativas ainda não foram fornecidas, o tempo de execução terá de ser definido posteriormente, uma vez que é um valor necessário para a definição do SLA da interacção. O ícon relógio localizado no canto superior direito da modelação da interacção espelha a expectativa do tempo necessário para finalizar a interacção.

De seguida, é apresentada uma amostra das interacções modeladas nesta fase, nas diferentes tipologias definidas - ação, informação e reclamação.

### Exemplo 1: Reclamação de Produto Avariado

Na Figura 16, é representada a interação de “Reclamação de Produto Avariado”, apresentada a vermelho por se tratar de uma interação de reclamação.

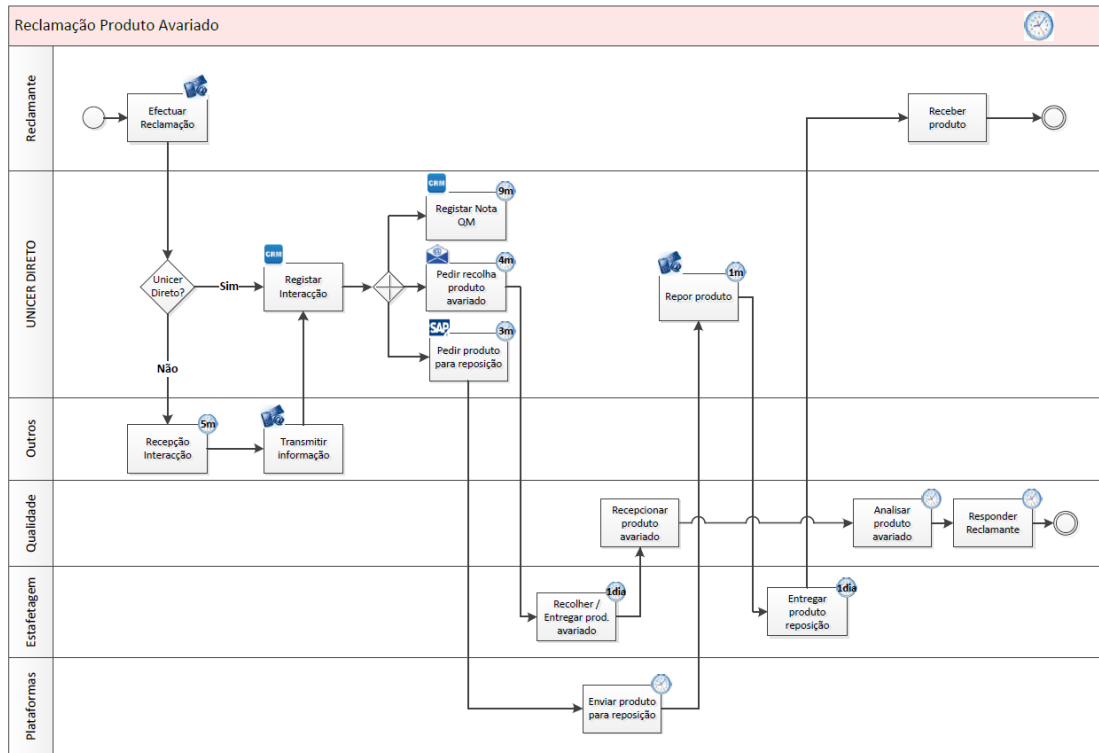
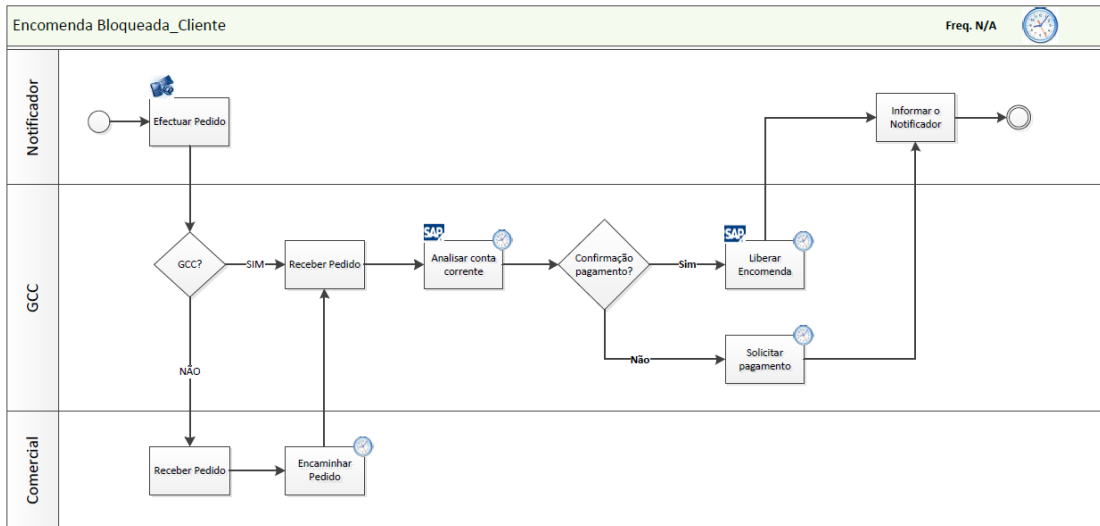


Figura 16 – Exemplo de Interação – Reclamação de Produto Avariado

Nesta interacção, a reclamação pode chegar à UNICER através de vários meios (telefone, e-mail, fax) e é realizada pelo “Reclamante”. No caso de ser o UNICER DIRETO a receber a reclamação, é feito o registo em CRM. Posteriormente, é realizado o registo de nota QM, o pedido de recolha do produto avariado e o pedido de reposição de produto, tarefas que ocorrem de forma simultânea. O pedido de recolha do produto é encaminhado para o serviço de estafetagem que o recolhe junto do Consumidor reclamante e o entrega na Direção de Qualidade para análise. O pedido de reposição é enviado às plataformas que entregam o produto no Unicer Direto para envio ao cliente através do serviço de estafetagem. Se não for o Unicer Direto a receber a reclamação, as restantes áreas encaminham a mesma para o Unicer Direto, que processa a interação da mesma forma.

### Exemplo 2: Encomenda Bloqueada de um Cliente

Na Figura 17, é representada a interação de acção “Encomenda Bloqueada de Cliente”, apresentada a verde por se tratar de uma interação de ação.

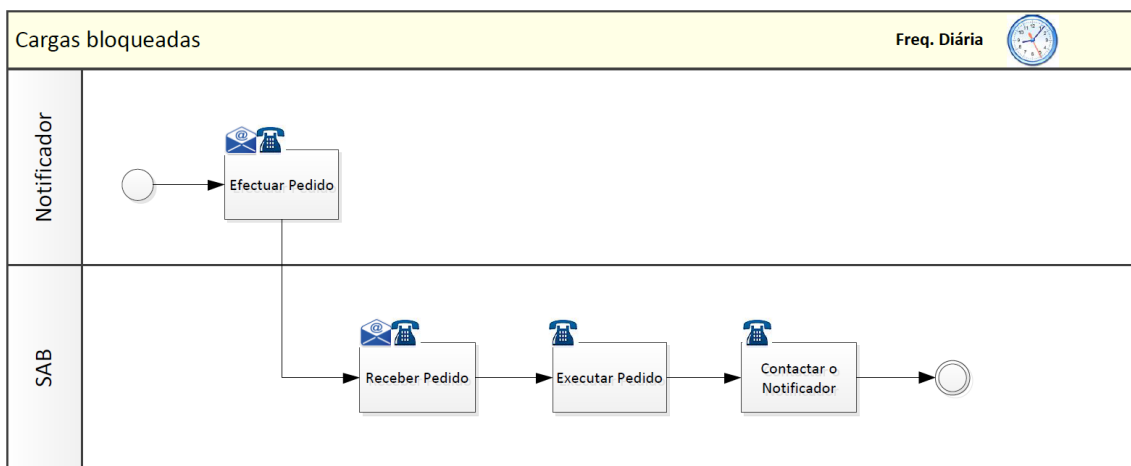


**Figura 17 - Exemplo de Interação – Ação Encomenda Bloqueada de Cliente**

Esta interação pode chegar à UNICER através de vários meios (telefone, e-mail, fax) e é realizada pelo “Notificador”, que neste caso é o Cliente. No caso de ser a GCC a receber o pedido, a conta corrente é analisada no SAP pelo GCC. Se existir confirmação do pagamento no sistema, a encomenda é liberada. Se não existir confirmação do pagamento no sistema, é solicitado o pagamento ao Cliente. Em qualquer dos casos, estas ações são comunicadas ao Cliente. Se não for a GCC a receber o pedido, a área comercial encaminha o pedido para o GCC, que processa a interação da mesma forma.

**Exemplo 3: Informação sobre cargas bloqueadas**

Na Figura 18, é representada a interação de informação “Cargas Bloqueadas”, apresentada a amarelo por se tratar de uma interação de informação.



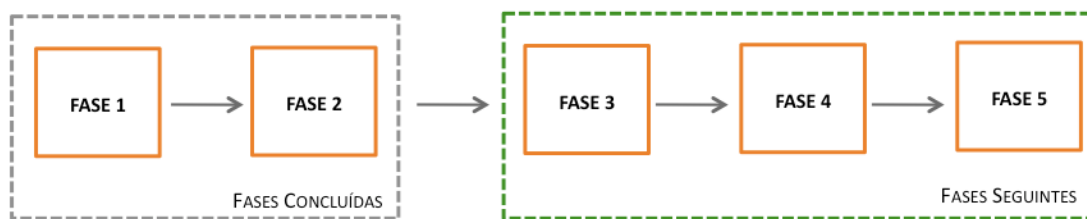
**Figura 18 - Exemplo de Interação – Informação Cargas Bloqueadas**

Esta interação pode chegar à UNICER através de dois meios (e-mail ou telefone) e é realizada pelo “Notificador”, que neste caso é o Cliente. No caso de a interação ser recebida por telefone, o SAB

(Serviço de Apoio e Backoffice) executa-a e comunica ao “Notificador” a informação no mesmo contacto. No caso de a interação ser recebida por e-mail, o SAB executa-a e contacta o notificador por telefone para lhe prestar o esclarecimento.

As interações apresentadas anteriormente são exemplo e espelham as 144 interações de contacto modeladas na Fase 2 da implementação do Projecto. Com base na modelação e análise realizada, as interações de informação apresentam-se como as de mais simples resposta e as que envolvem menos áreas. Entre outras, estas interações são as que ficarão alocadas à equipa generalista do *front-office*, uma vez que estes são os responsáveis por tratar pedidos de resposta imediata ou cuja informação para a sua resolução está disponível no sistema. Ainda, estas interações são as que mais facilmente se adquirem a um serviço de self-service, como apresentado na Figura 13.

Depois da análise e modelação das interações “*As-Is*”, existem três fases fundamentais para a implementação do Projeto *VISÃO INTEGRADA*, como esquematizado na Figura 19.



**Figura 19 - Fases seguintes da implementação do Projeto *VISÃO INTEGRADA* do Cliente na *UNICER***

### FASE 3: Análise “*As-Is*” e Modelação das Interacções “*To-Be*”

As interações “*As-Is*” serão analisadas junto das Direções envolvidas no Projeto *VISÃO INTEGRADA*. Serão identificadas as possibilidades de melhoria e elaboradas as versões “*To-Be*” (situação futura) das mesmas. Serão identificados os responsáveis pelas diferentes interações e proceder-se-á à identificação de KPI’s e SLA’s. De notar que as interações “*To-Be*” serão tipificadas em três níveis – tipo de interação, tipo de solicitação e detalhe da solicitação, como nos exemplos apresentados na Figura 20.



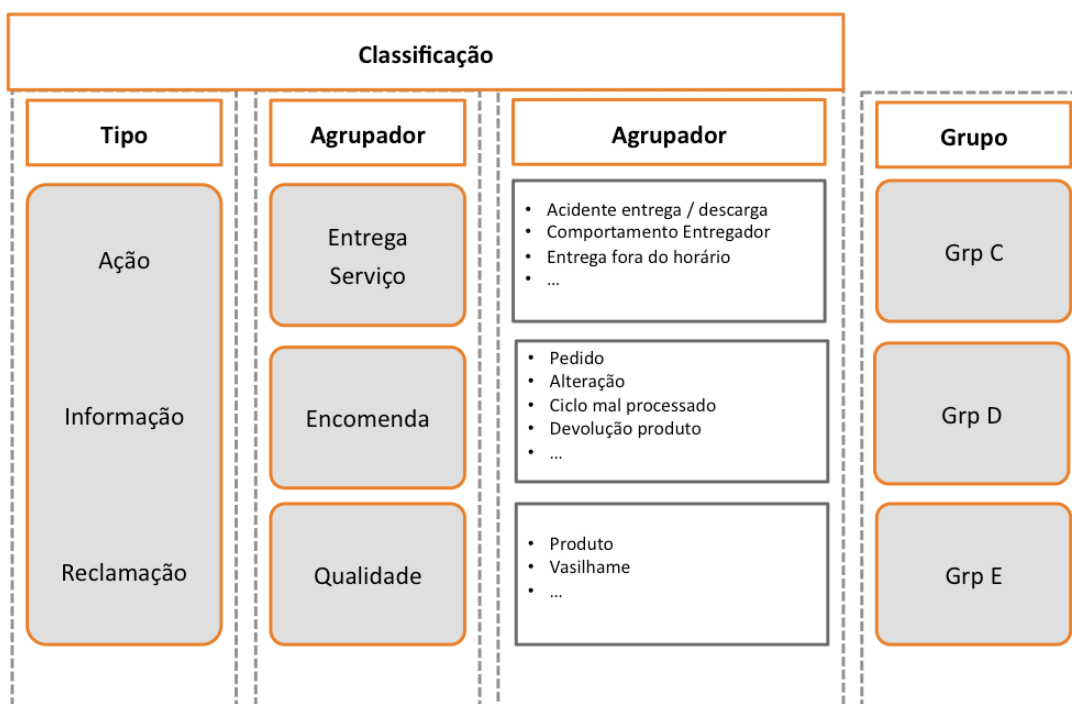


Figura 20 – Classificação das interações em 3 níveis

#### FASE 4: Automação das Interações (DSI)

As interações “*To-Be*” serão enviadas para a Direcção de Sistemas de Informação para que seja efectuada a automação das interações em *workflows*, no sentido de executar o modelo de gestão do contacto apresentado na Figura 14.

#### FASE 5: “Go Live” do Projecto

Lançamento do Projecto *VISÃO INTEGRADA*. Proceder-se-á à monitorização, análise, optimização e planeamento de forma constante, numa lógica de melhoria contínua e de acordo com a filosofia Lean adoptada pela Unicer.



# 4

## QUALIDADE DO SERVIÇO DE ATENDIMENTO AO CLIENTE NA UNICER

A fase da implementação do Projeto *VISÃO INTEGRADA* em que a autora esteve envolvida abrangeu, essencialmente, a análise da situação atual, nomeadamente a modelação das interações de contacto “*As-Is*” (Fase 2). Esta análise permitiu um entendimento profundo de como as interações são atualmente executadas em termos operacionais pela empresa, nas diferentes áreas. Finda a Fase 2, e sendo o serviço de atendimento ao cliente o canal de contacto mais utilizado pelos clientes *UNICER* B2B (Business to Business), pareceu essencial analisar a percepção dos clientes face à qualidade do serviço e a percepção dos colaboradores face à qualidade do trabalho no serviço. Esta análise permitirá obter uma visão integrada da qualidade do serviço de atendimento ao cliente e identificar oportunidades de melhoria. Ademais, pretende clarificar a importância deste serviço enquanto instrumento de marketing relacional. De seguida, é descrita a metodologia de investigação utilizada, sendo as variáveis especificadas de forma a que seja possível a sua operacionalização e teste empírico.

### 4.1 DESENHO DE INVESTIGAÇÃO

Para prosseguir com os objetivos tecidos anteriormente, foram delineados objetivos mais específicos, para os dois estudos realizados:

#### **Estudo 1 – Avaliação da qualidade do serviço de atendimento ao cliente e seus impactos.**

- Analisar a percepção dos clientes face à qualidade do serviço de atendimento em termos dos fatores que determinam a sua qualidade global.
- Analisar o efeito da qualidade do serviço de atendimento na satisfação, confiança e comprometimento afetivo dos clientes.
- Analisar o efeito da qualidade do serviço de atendimento na lealdade dos clientes.

## Estudo 2 – Avaliação da qualidade do trabalho no serviço de atendimento ao cliente.

- Analisar a percepção dos colaboradores face à qualidade do trabalho no serviço de atendimento ao cliente em termos dos fatores que determinam a sua qualidade global.

Na Figura 21 é apresentado o modelo de investigação para o Estudo 1.

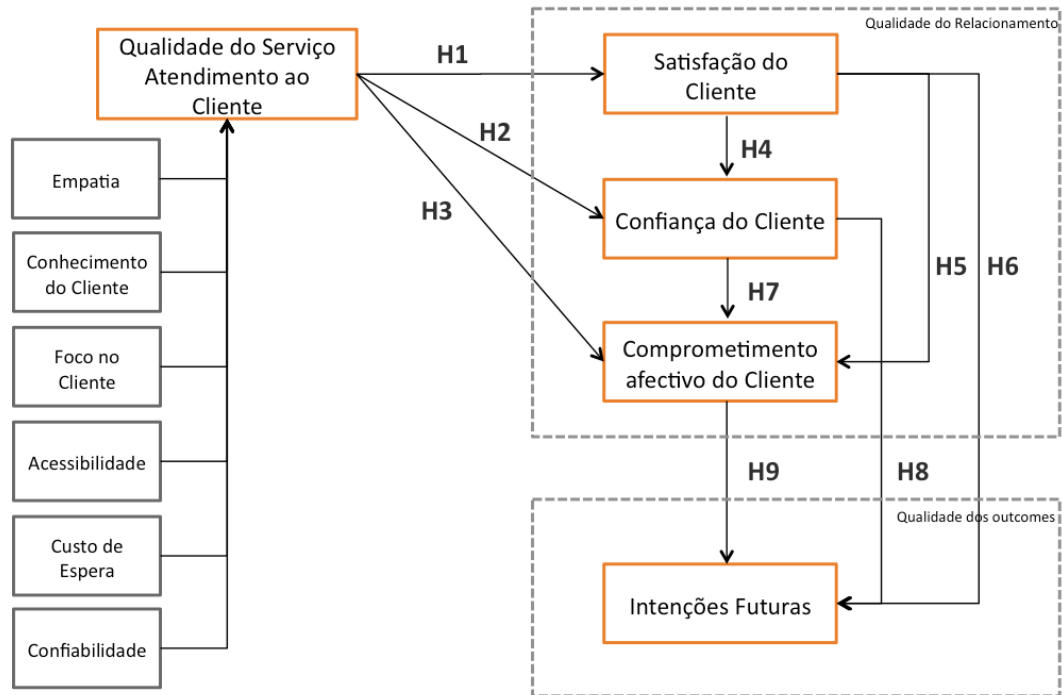


Figura 21 – Modelo de investigação para a avaliação da qualidade do serviço de atendimento ao cliente e seus impactos

Como exposto na Revisão da Literatura, diferentes autores verificaram as hipóteses propostas no modelo de investigação para o estudo 1.

- *Hipótese 1: A qualidade do serviço de atendimento ao cliente tem um impacto positivo na satisfação do cliente.*
- *Hipótese 2: A qualidade do serviço de atendimento ao cliente tem um impacto positivo na confiança do cliente.*
- *Hipótese 3: A qualidade do serviço de atendimento ao cliente tem um impacto positivo no comprometimento afectivo do cliente.*
- *Hipótese 4: A satisfação tem um efeito positivo na confiança do cliente.*
- *Hipótese 5: A satisfação tem um efeito positivo no comprometimento afectivo do cliente.*
- *Hipótese 6: A satisfação tem um efeito positivo nas intenções futuras do cliente.*
- *Hipótese 7: A confiança tem um efeito positivo no comprometimento afectivo do cliente.*
- *Hipótese 8: A confiança tem um efeito positivo nas intenções futuras do cliente.*

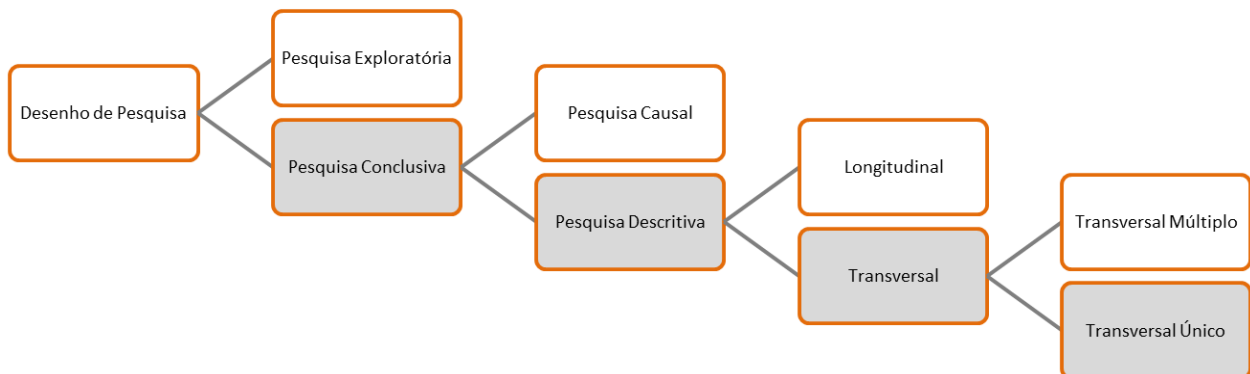
- *Hipótese 9: O comprometimento afetivo tem um efeito positivo nas intenções.*

Na Figura 22 é apresentado o modelo de investigação para o Estudo 2.



**Figura 22 – Modelo de investigação para a avaliação da qualidade do trabalho no serviço de atendimento ao cliente**

Em ambos os estudos foi utilizado o método de pesquisa descritiva. Este método caracteriza-se por ser um tipo de pesquisa mais formal e estruturada, testando para o efeito hipóteses específicas, com base em grandes amostras representativas da população em estudo, e cujos dados obtidos são alvo de análises quantitativas (Malhotra, 2007). A pesquisa efetuada enquadra-se, ainda, na pesquisa descritiva transversal única, uma vez que a coleta de dados é realizada uma única vez, para uma amostra única da população-alvo. O tipo de investigação para ambos os estudos é identificada a cinzento na Figura 23.



**Figura 23 - Desenho de investigação (Malhotra, 2007)**

## 4.2 VARIÁVEIS EM ANÁLISE

Para o Estudo 1 utilizaram-se as dimensões e itens propostos e provados válidos em estudos prévios por Dun et al. (2010). As escalas utilizadas na presente investigação são do tipo *Likert* de 7 pontos, em que 1 corresponde a “discordo totalmente” e 7 equivale a “concordo totalmente”. De notar que para a análise da qualidade do serviço de atendimento ao cliente, foram analisadas 6 das 7 dimensões propostas pelos autores – Empatia, Conhecimento do Cliente, Foco no Cliente, Acessibilidade, Custo de espera e Confiabilidade, como apresentado na Figura 21, dado que a empresa *UNICER* não possui sistema IVR. Para a análise do impacto da qualidade do serviço de atendimento foram avaliadas quatro variáveis – Satisfação, Confiança, Comprometimento Afetivo e Intenções Futuras do Cliente, como apresentado na Figura 21. De seguida são expostas as dimensões e número de itens para as variáveis em análise no presente estudo.

- A qualidade do serviço de atendimento ao cliente é medida através de 6 dimensões e 36 questões (ver Anexo 1).
- A satisfação global do cliente é medida através de 1 questão (ver Anexo 1).
- A confiança do cliente é medida através de 4 questões (ver Anexo 1).
- O comprometimento afetivo do cliente é medido através de 3 questões (ver Anexo 1).
- A lealdade do cliente é medida através de 5 questões (ver Anexo 1).

Para o Estudo 2 utilizaram-se as dimensões e itens propostos e provados válidos em estudos prévios por Dun et al. (2010). De seguida são expostas as dimensões e número de itens para as variáveis em análise no presente estudo.

- A qualidade do trabalho no serviço de atendimento ao cliente é medida através de 12 dimensões e 58 questões (ver Anexo 2).

## 4.3 RECOLHA DE DADOS

Para a concretização do Estudo 1, foram abordados os Clientes *UNICER* B2B que tiveram contacto com o *UNICER DIRETO* entre o dia 15 e 26 de Julho, tendo sido questionado aos Clientes se estariam dispostos a participar num Inquérito de Satisfação. Os clientes que demonstraram interesse em participar no estudo foram contactados por e-mail ou telefone para a realização do inquérito. No final do período em análise, 61 responderam positivamente ao inquérito. Foi pedido aos clientes que usassem uma escala de avaliação de 1 a 7 na resposta às questões formuladas no inquérito, correspondendo o 1 a “discordo totalmente” e o 7 a “concordo totalmente”. Como o objetivo principal deste inquérito passa pela análise da percepção da qualidade global do serviço de atendimento dos clientes que tiveram contacto com o serviço durante as duas semanas em análise, não se detalhou a

demografia da amostra por não se pretender analisar individualmente as relações entre os dados demográficos e as variáveis do modelo.

Para a concretização do Estudo 2, foi enviado um inquérito à totalidade dos colaboradores do serviço de atendimento ao cliente. Os 26 colaboradores responderam positivamente ao inquérito via formulário online. Foi pedido aos colaboradores que usassem uma escala de avaliação de 1 a 7 na resposta às questões formuladas no inquérito, correspondendo o 1 a “discordo totalmente” e o 7 a “concordo totalmente”. Como o objetivo principal deste inquérito passa pela análise da percepção global da qualidade do trabalho no serviço de atendimento, não se detalhou a demografia da amostra por não se pretender analisar individualmente as relações entre os dados demográficos e as variáveis do modelo.

## **4.4 MÉTODO DE ANÁLISE DE DADOS**

Para a análise dos dados recorreu-se a estatística descritiva e indutiva. A estatística descritiva, como o próprio nome indica, tem por finalidade a descrição dos resultados obtidos, através de um conjunto de técnicas analíticas, de forma a fornecer informação sobre a tendência central e a dispersão dos dados. Em ambos os estudos foi utilizada a estatística descritiva (Média, Desvio Padrão, Mínimo e Máximo), assim como foi analisada a fiabilidade das escalas de avaliação utilizadas por análise da consistência interna dos seus itens mediante o valor do Alpha de Cronbach. Adicionalmente, no Estudo 1 foi utilizado o teste de correlação de Pearson e a regressão linear simples e múltipla, considerando o teorema do limite central que torna possível o recurso a testes de estatística não paramétrica em amostras superiores as 30 elementos, sem necessidade de análise da normalidade dos resultados obtidos (Hair et al, 2006). Na análise correlacional são considerados significativos os resultados com valor de  $p < 0.05$ . Na análise de regressão forçaram-se as significâncias dos resultados obtidos para aceitação de preditores, a um nível de 10% ou  $p < 0.1$ . Por sua vez, no Estudo 2 recorreu-se à análise da correlação de Spearman para testar a significância da correlação entre as variáveis dada a dimensão reduzida da amostra ( $< 30$ ) e a ausência de uma distribuição normal dos resultados o que implica o recurso a teste paramétricos (Hair et al, 2006).

Como suporte à análise de dados foi utilizado o Software estatístico SPSS.

## **4.5 ANÁLISE ESTATÍSTICA**

### **4.5.1 ESTUDO 1 – AVALIAÇÃO DA QUALIDADE DO SERVIÇO DE ATENDIMENTO AO CLIENTE E SEUS IMPACTOS**

Na Tabela 1 apresentam-se os resultados obtidos na qualidade do serviço de atendimento no global e para cada um dos seus componentes. Os resultados médios obtidos são elevados, tendo em

consideração que a escala varia entre 1 a 7 pontos, revelando que o cliente percebe globalmente o serviço de atendimento como um serviço de qualidade (M=5.21, DP=1.23). Os resultados médios obtidos para cada um dos componentes são igualmente elevados, tendo em consideração que a escala varia entre 1 a 7 pontos. Acessibilidade (M=5.48, DP=1.36), Tempo de Espera (M=4.03, DP=1.83), Conhecimento do cliente (M=5.19, DP=1.49), Empatia (M=6.06, DP=1.19), Confiabilidade (M=5.42, DP=1.30) e Foco no Cliente (M=5.06).

A confiabilidade das escalas foi analisada através do coeficiente Alfa de Cronbach., que indica o grau em que os itens que compõem as escalas estão integrados, permitindo analisar a consistência interna e verificar se as escalas produzem medidas coerentes. O referido coeficiente é considerado adequado quando são obtidos valores superiores a 0,80, sendo os valores acima de 0,60 considerados aceitáveis (Hair et al., 2006). Valores abaixo próximos de 0,60 podem ser aceites, especialmente se a variável contar com um número reduzido de itens (Hair et al., 2006). Os resultados dos inquéritos revelaram que as variáveis em estudo apresentam valores de Alfa de Cronbach bastante satisfatórios, como é visível na tabela 1, apresentando-se superior a 0.7, com a exceção da escala acessibilidade. Segundo Hair et al. (2006), valores abaixo próximos de 0,60 podem ser aceites, especialmente se a variável contar com um número reduzido de itens. Como a variável acessibilidade conta com apenas 2 itens, considera-se este valor admissível. No entanto, e tendo em consideração que este valor é inferior a 0.6, valor considerado aceitável ainda que fraco, poderia ser ponderada a sua exclusão da análise em questão. No entanto, tal não foi efetuado neste estudo dada a relevância da variável no contexto do serviço de atendimento em análise e devido à intenção de manter a estrutura original do instrumento validado anteriormente por Dun et al. (2010).

VARIÁVEIS	MÍNIMO	MÁXIMO	MÉDIA	DESVIO PADRÃO	ALPHA DE CRONBACH
ACESSIBILIDADE	1,50	7,00	5,48	1,36	0.58
ESPERA	1,00	7,00	4,03	1,83	0.81
CONHECIMENTO DO CLIENTE	1,17	7,00	5,19	1,49	0.91
EMPATIA	1,56	7,00	6,06	1,19	0.97
CONFIABILIDADE	1,56	7,00	5,42	1,30	0.91
FOCO NO CLIENTE	1,00	7,00	5,06	1,46	0.90
QUALIDADE GLOBAL DO SERVIÇO	1,61	7,00	5,21	1,23	0.97

**Tabela 1 - Análise descritiva dos resultados relativos à qualidade do serviço de atendimento e respectivas dimensões**

Através da análise da Tabela 1 é possível verificar que a empatia e a acessibilidade são os aspectos da qualidade do serviço de atendimento ao cliente mais satisfatórios (médias mais elevadas) enquanto que o tempo de espera é o aspecto menos satisfatório (média mais baixa), tendo-se verificado, através do teste de correlação de Pearson, apresentado na Tabela 2, que todas as escalas se correlacionam de



modo significativo com a escala geral, sendo o foco no cliente o aspecto mais correlacionado com a qualidade do serviço de atendimento ao cliente e o tempo de espera o menos correlacionado.

Qualidade Global do Serviço	Acessibilidade	Espera	Conhecimento Cliente	Empatia	Confiabilidade	Foco Cliente
	0.82**	0.76**	0.86**	0.88**	0.91**	0.94**

\*\*p<0.01

**Tabela 2- Análise de correlação entre as variáveis da qualidade do serviço de atendimento ao cliente e a qualidade do serviço de atendimento ao cliente**

Para além da análise dos determinantes da qualidade do serviço de atendimento ao cliente, foi analisado o seu impacto na satisfação, confiança, comprometimento afetivo e intenções futuras do cliente. Através da análise da Tabela 3 é possível verificar que os valores obtidos nestas variáveis são satisfatórios (médias elevadas). Ademais, a confiabilidade dos resultados obtidos é elevada, tendo em conta a análise da consistência interna das escalas. Efetivamente, como é visível na Tabela 3, o valor do Alpha de Cronbach para as diferentes variáveis varia entre 0.89 e 0.97, valor elevado e muito adequado.

IMPACTO DA QUALIDADE DO SERVIÇO	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão	Alpha de Cronbach
SATISFAÇÃO DO CLIENTE	1,00	7,00	5,54	1,47	-
CONFIANÇA CLIENTE	1,00	7,00	5,94	1,30	0,97
COMPROMETIMENTO CLIENTE	1,00	7,00	5,68	1,44	0,89
INTENÇÕES FUTURAS (LEALDADE DO CLIENTE)	1,60	7,00	5,99	1,32	0,94

**Tabela 3- Análise descritiva do impacto da satisfação no serviço de atendimento ao cliente**

Finalizada a análise descritiva dos determinantes da qualidade do serviço de atendimento ao cliente e dos aspectos relacionados com o seu impacto, serão testadas as hipóteses previamente formuladas.

***Hipótese 1: A qualidade do serviço de atendimento ao cliente tem um impacto positivo na satisfação do cliente.***

Os resultados expressos na Tabela 4 evidenciam uma correlação positiva entre a qualidade do serviço de atendimento ao cliente e a satisfação do cliente ( $r=0.55$ ,  $p=0.00$ ), o que indica que a maiores níveis de qualidade do serviço correspondem níveis superiores de satisfação. Assim, a Hipótese 1 não é rejeitada.

Qualidade do Serviço	Satisfação do cliente
	0.55**

\*\*p<0.01

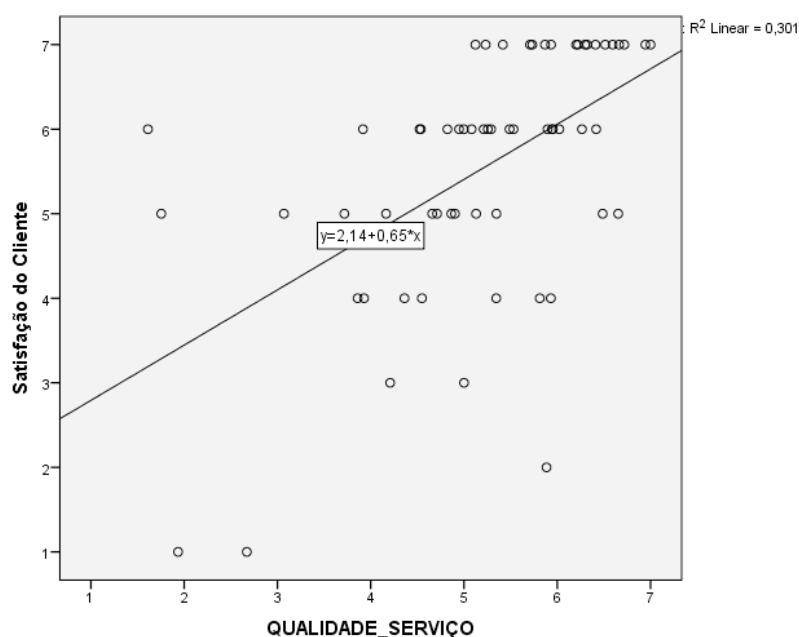
**Tabela 4- Correlação entre a Qualidade do Serviço e a Satisfação do Cliente**

De forma complementar, foi realizada uma análise de regressão explicativa da relação entre a qualidade global do serviço de atendimento ao cliente e a satisfação do cliente. O modelo apresenta-se estatisticamente significativo (F=25.64, p=0.00) e permite explicar 30% da variação da satisfação do cliente em função da qualidade do serviço ( $r^2=0.30$ ). Adicionalmente, e conforme o coeficiente beta obtido (b=0.65, p=0.00), é previsível um aumento de 0.65 pontos na media da satisfação do cliente em função de um aumento na qualidade do serviço de atendimento ao cliente, como apresentado na Tabela 5.

Variáveis	Coefficiente beta não estandardizado	Coefficiente beta estandardizado	t	p	R <sup>2</sup>	F	p
	B						
(Constant)	2,14	-	3,08	0,00	0.30	25.64	0.00
Qualidade Global do Serviço	0,65	0,55	5,04	0,00			

**Tabela 5- Análise de regressão entre a qualidade do serviço de atendimento ao cliente e a satisfação do cliente**

No Gráfico 1 é apresentada a regressão linear entre a qualidade global do serviço e a satisfação do cliente, com a respectiva equação de regressão.



**Gráfico 1 – Regressão linear entre a qualidade do serviço de atendimento ao cliente e a satisfação do cliente**

Neste sentido, a satisfação do cliente é explicada por um valor constante de 2.14 mais 0.65\*qualidade do serviço. Ademais, foi analisada a relação entre os diferentes aspetos da qualidade do serviço de atendimento ao cliente e a satisfação dos clientes, tendo-se obtido uma correlação positiva e estatisticamente significativa entre todos os aspectos da qualidade do serviço de atendimento ao cliente e a satisfação do cliente, como apresentado na Tabela 6.

Satisfação do cliente	Acessibilidade	Espera	Conhecimento do cliente	Empatia	Confiabilidade	Foco no cliente
	,455**	,348**	,377**	,603**	,543**	,555**

\*\*p<0.01

**Tabela 6 – Correlação de Pearson entre as variáveis da qualidade do serviço e a satisfação do cliente**

Os resultados evidenciam um aumento na satisfação do cliente em função do aumento de cada um dos vários aspectos que constituem a qualidade do serviço de atendimento ao cliente.

De forma complementar, foi realizada uma análise mais específica ajustando-se um modelo de regressão linear múltiplo de modo a verificar o efeito conjunto dos vários aspectos da qualidade do serviço na satisfação dos clientes, como apresentado na Tabela 7. O modelo apresentou-se significativo (F=6.24, p=0.00), significando que pelo menos um dos aspectos apresenta um impacto significativo. Neste caso, verifica-se que o conjunto dos aspectos explica 41% da variação da satisfação dos clientes, sendo a empatia o que maior peso apresenta ( $r^2_{ch}=0.36=36\%$ ), sendo a única variável com significância estatística no modelo (t=2.54, p=0,01). Conforme o coeficiente beta obtido (b=0.89) esta permite prever em função do seu aumento um aumento de 0.89 pontos na média da satisfação do cliente. Tendo em consideração um nível de significância mais elevado (10%, p<0.1) pode ser considerado significativo o efeito da variável conhecimento do cliente (t=-1.78, p=0.08), que explica 3% ( $r^2_{ch}=0.03$ ) da variação da satisfação dos clientes, prevendo-se um aumento neste caso de 0.31 (b=0.31) pontos na media da satisfação dos cliente em função de um aumento no conhecimento do cliente.

Variáveis	Coeficiente beta não estandardizado	Coeficiente beta estandardizado	t	p	R <sup>2</sup> <sub>ch</sub>	R <sup>2</sup>	F	p
	B							
(Constant)	0.87	-	0.97	0.33	-	0.41	6.24	0.00
<b>Empatia</b>	<b>0.89</b>	<b>0.73</b>	<b>2,54</b>	<b>0.01</b>	<b>0.36</b>			
Foco no Cliente	0.13	0.12	0.43	0.66	0.01			
Confiabilidade	-0.13	-0.12	-0.41	0.67	0.00			
Acessibilidades	0.11	0.01	0.61	0.54	0.00			
Conhecimento do Cliente	0.31	0.32	-1.78	0.08	0.03			
Tempo de Espera	0.09	0.11	0.72	0.47	0.01			

**Tabela 7 - Resultados relativos ao modelo de regressão linear múltiplo entre as dimensões da qualidade do serviço de atendimento ao cliente e a satisfação do cliente**

**Hipótese 2: A qualidade do serviço de atendimento ao cliente tem um impacto positivo na confiança do cliente.**

Os resultados expressos na Tabela 8 evidenciam uma correlação positiva entre a qualidade do serviço de atendimento ao cliente e a confiança do cliente ( $r=0.55$ ,  $p=0.00$ ), indicando um aumento da confiança dos clientes em função da qualidade do serviço. Assim, a Hipótese 2 não é rejeitada.

Qualidade do Serviço	Confiança do Cliente
	0.55**

\*\* $p<0.01$

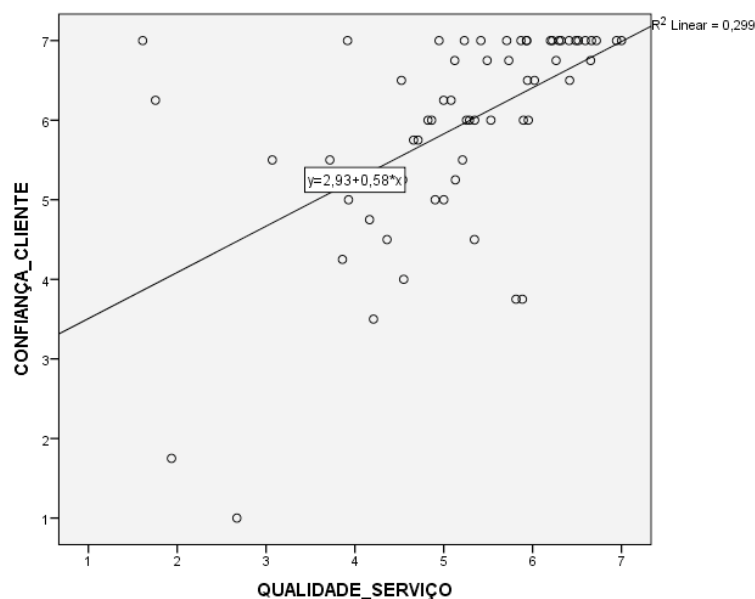
**Tabela 8 - Análise de correlação entre a qualidade do serviço de atendimento ao cliente e a confiança do cliente**

De forma complementar, foi realizada uma análise mais específica através da regressão linear simples. O modelo de regressão linear simples apresentado na Tabela 9, revela-se significativo ( $F=25.14$ ,  $p=0.00$ ) permitindo explicar 29% ( $r^2=0.29$ ) da confiança do cliente em função da qualidade do serviço. O valor beta apresentado ( $b=0.58$ ) revela ser previsível um aumento de 0.58 pontos na média da confiança do cliente.

Variáveis	Coefficiente beta não estandardizado	Coefficiente beta estandardizado	t	p	R <sup>2</sup>	F	p
	B						
(Constant)	2.93		4,73	0.00			
Qualidade do Serviço	0.58	0.55	5,01	0.00	0.29	25.14	0.00

**Tabela 9- Resultados relativos ao modelo de regressão linear múltiplo entre a qualidade do serviço de atendimento ao cliente e a confiança do cliente**

No Gráfico 2 é apresentada a regressão linear entre a qualidade do serviço e a confiança do cliente, com a respectiva equação de regressão.



**Gráfico 2– Regressão entre a qualidade do serviço de atendimento ao cliente e a confiança do cliente**

Neste sentido, a confiança do cliente é explicado por um valor constante de 2.93 mais 0.58\*qualidade do serviço. Ademais, foi analisada a relação entre os diferentes aspetos da qualidade do serviço de atendimento e a confiança dos clientes, tendo-se obtido uma correlação positiva e estatisticamente significativa entre todos os aspectos da qualidade do serviço de atendimento ao cliente e a confiança do cliente, como apresentado na Tabela 10. Os resultados evidenciam um aumento na confiança em função do aumento de cada um dos vários aspectos que constituem a qualidade do serviço de atendimento ao cliente.

Confiança	Acessibilidade	Espera	Conhecimento Cliente	Empatia	Confiabilidade	Foco Cliente
Cliente	0.43**	0.36**	0.39**	0.59**	0.55**	0.54**

\*\*p<0.01

**Tabela 10- Análise de correlação entre os componentes da qualidade do serviço de atendimento ao cliente e a confiança do cliente**

De forma complementar, foi realizada uma análise mais específica ajustando-se um modelo de regressão linear múltiplo de modo a verificar o efeito conjunto dos vários aspectos da qualidade do serviço na confiança dos clientes, como apresentado na Tabela 11. O modelo apresentou-se significativo ( $F=5.37$ ,  $p=0.00$ ) significando que pelo menos um dos aspectos apresenta um impacto significativo. Neste caso, verifica-se que o conjunto dos aspectos explica 37% ( $r^2=0.37$ ) da variação da confiança dos clientes. Porém, apenas a empatia prediz significativamente a confiança dos clientes ( $t=2.02$ ,  $p=0.05$ ) sendo responsável pela maior taxa de variação ( $r^2=0.34=34\%$ ). O seu coeficiente beta também permite verificar que é previsível um aumento de 0.65 pontos na confiança do cliente em função da empatia.

Variáveis	Coefficiente beta não estandardizado	Coefficiente beta estandardizado	t	p	R <sup>2</sup> <sub>ch</sub>	R <sup>2</sup>	F	p
	B							
(Constant)	2.00	-	2.44	0.02	-	0.37	5.37	0.00
<b>Empatia</b>	0.65	0.59	2.02	0.05	0.34			
Foco no Cliente	0.04	0.05	0.16	0.88	<b>0.00</b>			
Confiabilidade	0.05	0.05	0.18	0.86	0.00			
Acessibilidades	0,04	0.04	0.23	0.82	0.00			
Conhecimento do Cliente	-0.21	-0.24	-1.30	0.20	0.01			
Tempo de Espera	0.10	0.14	0.88	0.39	0.00			

**Tabela 11- Resultados relativos ao modelo de regressão linear múltiplo entre as dimensões da qualidade no serviço e a confiança do cliente**

***Hipótese 3: A qualidade do serviço de atendimento ao cliente tem um impacto positivo no comprometimento afetivo do cliente.***

Os resultados expressos na Tabela 12 evidenciam uma correlação positiva entre a qualidade do serviço de atendimento ao cliente e a confiança do cliente ( $r=0.34$ ,  $p=0.01$ ), indicando um aumento do comprometimento afetivo dos clientes em função da qualidade do serviço. Assim, a Hipótese 3 não é rejeitada.

Qualidade do Serviço	Comprometimento do cliente
	0.34**

\*\* $p<0.01$

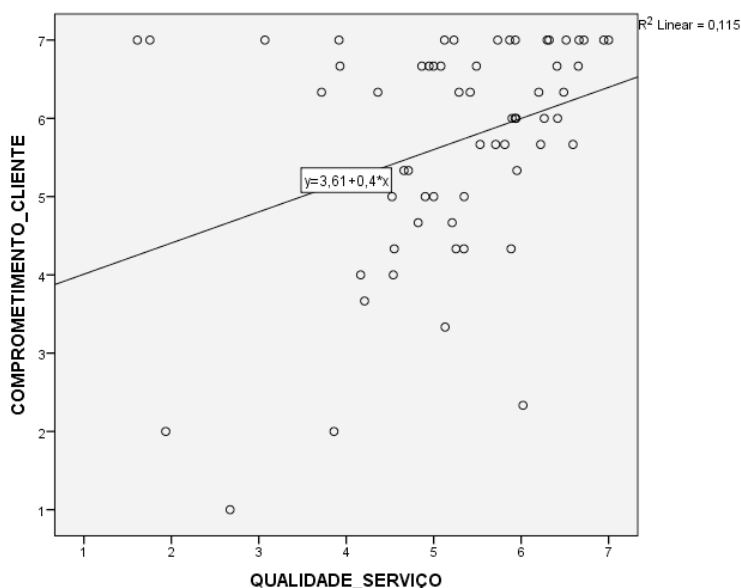
**Tabela 12 - Correlação de Pearson entre a qualidade do serviço e o comprometimento do cliente**

De forma complementar, foi realizada uma análise mais específica através da regressão linear simples. O modelo de regressão linear simples entre a qualidade do serviço e o comprometimento do cliente, apresentado na tabela 13, revela-se significativo ( $F=7.63$ ,  $p=0.01$ ), explicando 12% do comprometimento do cliente ( $r^2=0.12$ ). O coeficiente beta ( $b=0.40$ ), permite verificar que é previsível um aumento de 0.40 pontos no comprometimento do cliente devido a um aumento da qualidade de serviço de atendimento ao cliente.

Variáveis	Coefficiente beta não estandardizado	Coefficiente beta estandardizado	t	p	R <sup>2</sup>	F	p
	B						
(Constant)	3.61	-	4.69	0.00	0.12	7.63	0.01
Qualidade do Serviço	0.40	0.34	2.76	0.01			

**Tabela 13 - Resultados relativos ao modelo de regressão linear simples entre a qualidade do serviço de atendimento ao cliente e o comprometimento do cliente**

No Gráfico 3 é apresentada a regressão linear entre a qualidade do serviço e o comprometimento do cliente, com a respectiva equação de regressão.



**Gráfico 3 - Regressão linear entre Qualidade no Serviço e Comprometimento do cliente**

Neste sentido, o comprometimento do cliente é explicado por um valor constante de 3.61 mais  $0.40 \times$  qualidade do serviço. Ademais, foi analisada a relação entre os diferentes aspetos da qualidade do serviço de atendimento ao cliente e o comprometimento afetivo dos clientes, tendo-se obtido uma correlação positiva e estatisticamente significativa apenas para as variáveis acessibilidade ( $r=0.33$ ,  $p=0.01$ ), empatia ( $r=0.37$ ,  $p=0.00$ ), confiabilidade ( $r=0.41$ ,  $p=0.00$ ) e foco no cliente ( $r=0.28$ ,  $p=0.03$ ). como apresentado na Tabela 14. Os resultados evidenciam que a maiores níveis de acessibilidade, empatia, confiabilidade e foco no cliente correspondem níveis superiores de comprometimento afetivo do cliente.

Comprometimento do cliente	Acessibilidade	Espera	Conhecimento Cliente	Empatia	Confiabilidade	Foco Cliente
	0.33*	0.20 (n.s)	0.19 (n.s)	0.37**	0.41**	0.28*

\*p<0.05, \*\*p<0.01

**Tabela 14- Análise de correlação entre os componentes da qualidade do serviço de atendimento ao cliente e o comprometimento do cliente**

De forma complementar, foi realizada uma análise mais específica ajustando-se um modelo de regressão linear múltiplo de modo a verificar o efeito conjunto dos vários aspectos da qualidade do serviço no comprometimento afetivo dos clientes, como apresentado na Tabela 15. O modelo apresentou-se significativo ((F=2.97, p=0.01), significando que pelo menos um dos aspectos apresenta um impacto significativo. Neste caso, verifica-se que o conjunto dos aspectos explica 17% ( $r^2=0.17$ ) da variação do comprometimento afetivo dos clientes. Porém, considerando um nível de significância mais elevado ( $p<0.1$ ), apenas a variável confiabilidade apresenta um efeito preditivo significativo ( $t=1.84$ ,  $p=0.07$ ), sendo também a variável responsável por maior percentagem de variação do comprometimento do cliente ( $r^2_{ch}=0.17$ , 17%). O seu coeficiente beta permite verificar que é previsível um aumento de 0.64 pontos no comprometimento do cliente em função da confiabilidade.

Variáveis	Coeficiente beta não estandardizado	Coeficiente beta estandardizado	t	P	$R^2_{ch}$	$R^2$	F	p
	B							
(Constant)	2.28	-	2.29	0.03	-	0.17	2.97	0.01
<b>Confiabilidade</b>	<b>0.64</b>	<b>0.57</b>	<b>1.84</b>	<b>0.07</b>	<b>0.17</b>			
Acessibilidades	0.17	0.16	0.91	0.36	0.00			
Empatia	0.43	0.35	1.10	0.27	0.00			
Foco no Cliente	-0.52	-0.52	-1.62	0.11	0.04			
Tempo de Espera	0.12	0.16	0.88	0.38	0.00			
Conhecimento do Cliente	-0.29	-0.30	-1.48	0.14	0.03			

**Tabela 15- Resultados relativos ao modelo de regressão linear múltiplo entre as dimensões da qualidade no serviço e o comprometimento afetivo do cliente**

**Hipótese 4: A satisfação tem um efeito positivo na confiança do cliente.**

Os resultados expressos na Tabela 16 evidenciam uma correlação positiva entre a satisfação do cliente e a confiança do cliente ( $r=0.89$ ,  $p=0.00$ ), indicando um aumento da confiança do cliente em função de um aumento na satisfação do cliente. Assim, a Hipótese 4 não é rejeitada.



Satisfação do Cliente	Confiança do cliente
	0.89**

\*\*p<0.01

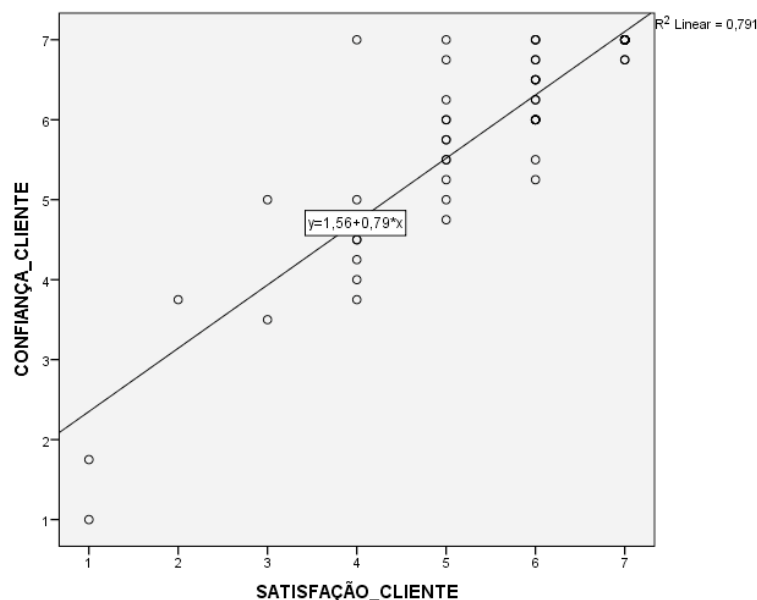
**Tabela 16 - Correlação de Pearson entre a satisfação e a confiança do cliente**

De forma complementar, foi realizada uma análise mais específica através da regressão linear simples. O modelo de regressão linear simples entre a satisfação do cliente e a confiança do cliente, apresentado na Tabela 17, revela-se significativo (F=222.29, p=0.00), sendo que a satisfação do cliente permite explicar 79% da variação dos resultados da sua confiança ( $r^2=0.79$ ). O coeficiente beta (b=0.79), permite verificar que é previsível um aumento de 0.79 pontos na média da confiança do cliente em função de um aumento na satisfação do cliente.

Variáveis	Coefficiente beta não estandardizado	Coefficiente beta estandardizado	t	p	R <sup>2</sup>	F	p
	B						
(Constant)	1.56	-	5.13	0.00			
Satisfação do Cliente	0.79	0.89	14.93	0.00	0.79	222.99	0.00

**Tabela 17- Análise de correlação entre a satisfação do cliente e a confiança do cliente**

No Gráfico 4 é apresentada a regressão linear entre a satisfação do cliente e a confiança do cliente, com a respectiva equação de regressão.



**Gráfico 4 - Regressão linear entre a satisfação do cliente e a confiança do cliente**

Neste sentido, a confiança do cliente é explicada por um valor constante de 1.56 mais 0.79\*satisfação do cliente.

**Hipótese 5: A satisfação tem um efeito positivo no comprometimento afetivo do cliente.**

Os resultados expressos na Tabela 18 evidenciam uma correlação positiva entre a satisfação e o comprometimento afetivo do cliente ( $r=0.65$ ,  $p=0.00$ ), significando que a maiores níveis de satisfação do cliente correspondem níveis superiores de comprometimento afetivo. Assim, a Hipótese 5 não é rejeitada.

Satisfação do Cliente	Comprometimento afetivo do cliente
	0.65**

\*\* $p<0.01$

**Tabela 18 - Correlação de Pearson entre a satisfação e o comprometimento afetivo do cliente**

De forma complementar, foi realizada uma análise mais específica através da regressão linear simples. O modelo de regressão linear simples entre a satisfação do cliente e o comprometimento afetivo do cliente, apresentado na Tabela 19, revela-se significativo ( $F=42.55$ ,  $p=0.00$ ), permitindo explicar 42% da variação do comprometimento afetivo ( $r^2=0.42\%$ ). O coeficiente beta não estandardizado ( $b=0.64$ ) permite prever um aumento de 0.64 pontos no resultado médio da variável comprometimento afetivo em função de um aumento da satisfação dos clientes.

Variáveis	Coeficiente beta não estandardizado	Coeficiente beta estandardizado	t	p	R <sup>2</sup>	F	p
	B						
(Constant)	2.15	-	3.83	0.00			
Satisfação do Cliente	0.64	0.65	6.52	0.00	0.42	42.55	0.00

**Tabela 19 - Análise de correlação entre a satisfação e o comprometimento afetivo do cliente**

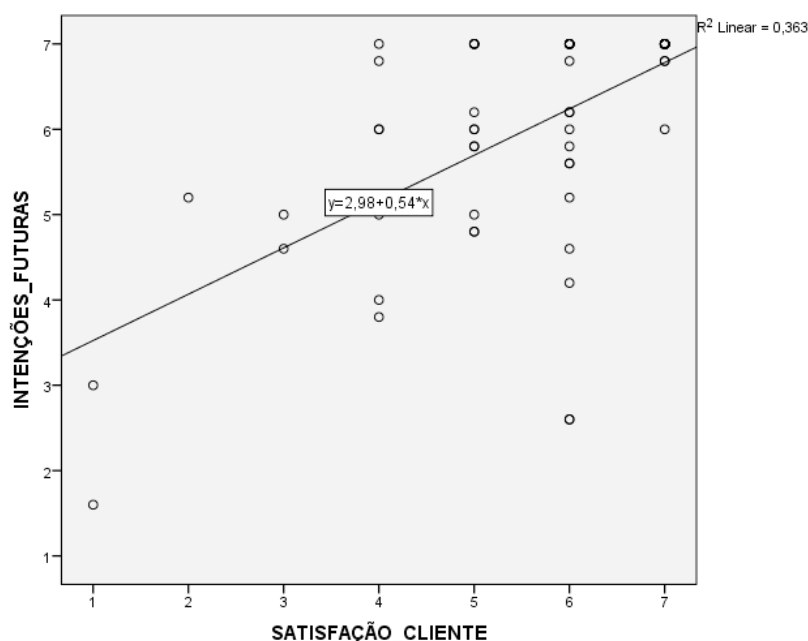
No Gráfico 5 é apresentada a regressão linear entre a satisfação do cliente e o comprometimento afetivo do cliente, com a respectiva equação de regressão.



Variáveis	Coeficiente beta não estandardizado	Coeficiente beta estandardizado	t	p	R <sup>2</sup>	F	p
	B						
(Constant)	2.98	-	5.56	0.00	0.36	33.69	0.00
Satisfação do Cliente	0.54	0.60	5.80	0.00			

**Tabela 21 - Análise de correlação entre a satisfação e as intenções futuras do cliente**

No Gráfico 6 é apresentada a regressão linear entre a satisfação do cliente e as intenções futuras do cliente, com a respectiva equação de regressão.



**Gráfico 6 - Regressão linear entre a satisfação do cliente e as intenções futuras do cliente**

Neste sentido, a lealdade do cliente é explicada por um valor constante de 2.98 mais 0.54\*satisfação do cliente.

**Hipótese 7: A confiança tem um efeito positivo no comprometimento afetivo do cliente.**

Os resultados expressos na Tabela 22 evidenciam uma correlação positiva e estatisticamente significativa entre a confiança e o comprometimento afetivo do cliente ( $r=0.75$ ,  $p=0.00$ ), significando que a maiores níveis de confiança correspondem níveis superiores de comprometimento afetivo do cliente. Assim, a Hipótese 7 não é rejeitada.

Confiança do Cliente	Comprometimento afetivo do cliente
	0.75**

\*\*p<0.01

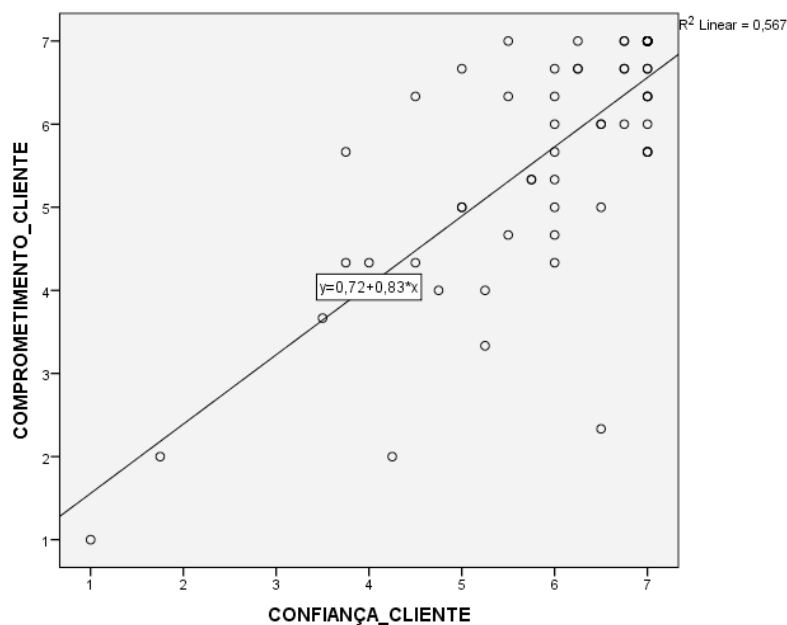
**Tabela 22 - Correlação de Pearson entre a confiança e o comprometimento afetivo do cliente**

De forma complementar, foi realizada uma análise mais específica através da regressão linear simples. O modelo de regressão linear simples entre a confiança do cliente e o comprometimento afetivo do cliente, apresentado na Tabela 23, revela-se significativo ( $F=77.17$ ,  $p=0.00$ ), permitindo explicar 57% da variação da lealdade do cliente ( $r^2=0.57$ ). O coeficiente beta não estandardizado ( $b=0.83$ ) permite prever um aumento de 0.83 pontos no resultado médio da variável comprometimento afetivo em função de um aumento na satisfação dos clientes.

Variáveis	Coeficiente beta não estandardizado	Coeficiente beta estandardizado	t	p	R <sup>2</sup>	F	p
	B						
(Constant)	0.72	-	1.25	0.22	0.57	77.17	0.00
Satisfação do Cliente	0.83	0.75	8.79	0.00			

**Tabela 23 - Análise de correlação entre a confiança e o comprometimento afetivo do cliente**

No Gráfico 7 é apresentada a regressão linear entre a confiança do cliente e o comprometimento afetivo do cliente, com a respectiva equação de regressão.



**Gráfico 7 - Regressão linear entre a confiança do cliente e o comprometimento afetivo do cliente**

Neste sentido, o comprometimento afetivo é explicado por um valor constante de 0.72 mais 0.83\*confiança do cliente.

**Hipótese 8: A confiança tem um efeito positivo nas intenções futuras do cliente.**

Os resultados expressos na Tabela 24 evidenciam uma correlação positiva e estatisticamente significativa entre a confiança e as intenções futuras do cliente ( $r=0.73$ ,  $p=0.00$ ), significando que a maiores níveis de confiança correspondem níveis superiores de intenções futuras cliente. Assim, a Hipótese 8 não é rejeitada.

Confiança do Cliente	Intenções futuras do cliente (Lealdade do cliente)
	0.73**

\*\* $p<0.01$

**Tabela 24 - Correlação de Pearson entre a confiança e as intenções futuras do cliente**

De forma complementar, foi realizada uma análise mais específica através da regressão linear simples. O modelo de regressão linear simples entre a confiança do cliente e as intenções futuras do cliente, apresentado na tabela 25, revela-se significativo ( $F=65.87$ ,  $p=0.00$ ) explicando 53 % da variação da lealdade do cliente ( $r^2=0.53$ ). O coeficiente beta não estandardizado ( $b=0.74$ ) permite prever um aumento de 0.74 pontos no resultado médio da variável lealdade em função de um aumento na confiança do cliente.

Variáveis	Coeficiente beta não estandardizado	Coeficiente beta estandardizado	t	p	R <sup>2</sup>	F	p
	B						
(Constant)	1.62	-	2.94	0.00			
Confiança do Cliente	0.74	0.73	8.12	0.00	0.53	65.87	0.00

**Tabela 25 - Análise de correlação entre a confiança e a lealdade do cliente**

No Gráfico 8 é apresentada a regressão linear entre a confiança do cliente e as intenções futuras do cliente, com a respectiva equação de regressão.

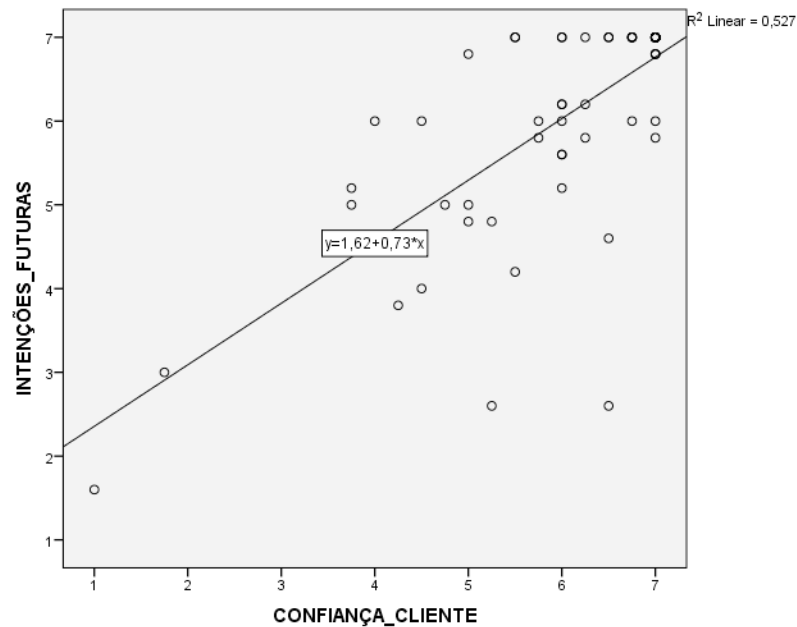


Gráfico 8 - Regressão linear entre a confiança do cliente e a lealdade do cliente

Neste sentido, as intenções futuras são explicadas por um valor constante de 1.62 mais 0.74\*confiança do cliente.

***Hipótese 9: O comprometimento afetivo tem um efeito positivo nas intenções.***

A última hipótese pretende confirmar a existência de uma relação positiva entre o comprometimento afetivo dos cliente e a sua lealdade/intenções futuras. Os resultados expressos na Tabela 26 evidenciam uma correlação positiva e estatisticamente significativa entre o comprometimento afetivo e as intenções futuras do cliente ( $r=0.89$ ,  $p=0.00$ ), significando que a maiores níveis de comprometimento afetivo correspondem níveis superiores de lealdade dos clientes. Assim, a Hipótese 9 não é rejeitada.

Comprometimento afetivo do Cliente	Intenções futuras do cliente
	0.89**

\*\* $p < 0.01$

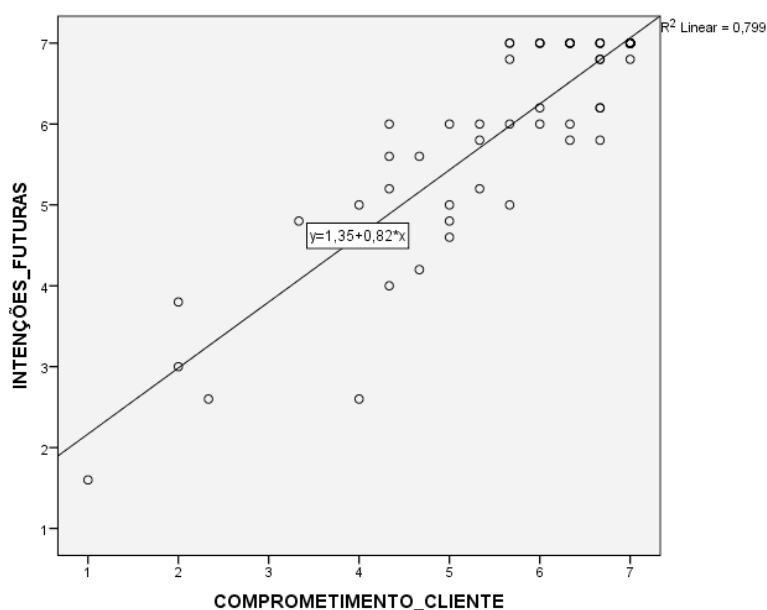
Tabela 26 - Correlação de Pearson entre comprometimento afetivo e as intenções futuras do cliente

De forma complementar, foi realizada uma análise mais específica através da regressão linear simples. O modelo de regressão linear simples entre o comprometimento afetivo do cliente e as intenções futuras do cliente, apresentado na tabela 27, revela-se significativo ( $F=234.35$ ,  $p=0.00$ ), explicando 79% da variação dos resultados da lealdade do cliente ( $r^2=0.79$ ). O coeficiente beta não estandardizado ( $b=0.82$ ) permite prever um aumento de 0.82 pontos no resultado médio da variável lealdade em função de um aumento na comprometimento afetivo do cliente.

Variáveis	Coefficiente beta não estandardizado	Coefficiente beta estandardizado	t	p	R <sup>2</sup>	F	p
	B						
(Constant)	1.35	-	4.33	0.00	0.79	234.35	0.00
Comprometimento afetivo	0.82	0.89	15.31	0.00			

**Tabela 27 - Análise de correlação entre o comprometimento afetivo e a lealdade do cliente**

No Gráfico 9 é apresentada a regressão linear entre o comprometimento e as intenções futuras do cliente, com a respectiva equação de regressão.



**Gráfico 9 - Regressão linear entre o comprometimento afetivo e a lealdade do cliente**

Neste sentido, a lealdade é explicado por um valor constante de 1.35 mais 0.82\*comprometimento afetivo.

Como proposto pela literatura, o estudo empírico permitiu corroborar as hipóteses propostas anteriormente, como exposto na Tabela 28.



<b>Hipóteses</b>	<b>Resultado</b>
Hipótese 1: A qualidade do serviço de atendimento ao cliente tem um impacto positivo na satisfação do cliente.	Não Rejeitada
Hipótese 2: A qualidade do serviço de atendimento ao cliente tem um impacto positivo na confiança do cliente.	Não Rejeitada
Hipótese 3: A qualidade do serviço de atendimento ao cliente tem um impacto positivo no comprometimento afetivo do cliente.	Não Rejeitada
Hipótese 4: A satisfação tem um efeito positivo na confiança do cliente.	Não Rejeitada
Hipótese 5: A satisfação tem um efeito positivo no comprometimento afetivo do cliente.	Não Rejeitada
Hipótese 6: A satisfação tem um efeito positivo nas intenções futuras do cliente.	Não Rejeitada
Hipótese 7: A confiança tem um efeito positivo no comprometimento afetivo do cliente.	Não Rejeitada
Hipótese 8: A confiança tem um efeito positivo nas intenções futuras do cliente.	Não Rejeitada
Hipótese 9: O comprometimento afetivo tem um efeito positivo nas intenções.	Não Rejeitada

**Tabela 28 – Resultado das hipóteses em estudo**

Este estudo permitiu comprovar o impacto da qualidade do serviço de atendimento ao cliente na satisfação, confiança, comprometimento afetivo e intenções futuras do cliente. Este estudo vem, efetivamente, sustentar a importância deste canal de comunicação e a relevância do seu estudo no seio do Projeto *VISÃO INTEGRADA*.

#### **4.5.2 ESTUDO 2 – AVALIAÇÃO DA QUALIDADE DO TRABALHO NO SERVIÇO DE ATENDIMENTO AO CLIENTE**

Na Tabela 29 apresentam-se os resultados obtidos em cada uma das dimensões da qualidade do trabalho no serviço de atendimento no global. Os resultados médios obtidos são elevados, tendo em consideração que a escala varia entre 1 a 7 pontos, revelando que o colaborador percebe de forma global o trabalho no serviço de atendimento de forma positiva ( $M=4.66$ ,  $DP=0.76$ ). Os resultados médios obtidos para cada um dos componentes são igualmente elevados, tendo em consideração que a escala varia entre 1 a 7 pontos.

A análise da confiabilidade de cada sub-escala e da escala de qualidade do serviço em geral também se apresenta adequada, apresentando todos os itens uma boa consistência interna, tendo em consideração os valores de Alpha de Cronbach obtidos que variam entre 0.73 e 0.94, como apresentado na Tabela 29.

Qualidade do trabalho no serviço de atendimento ao cliente (n=26)	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão	Alpha de Cronbach
Função	2,89	6,56	5,55	0,79	0.89
Partilha de Informação	2,00	6,00	4,14	0,90	0.90
Conflito de Funções	1,78	6,22	3,59	1,22	0.83
Feedback de Superior	2,14	6,00	4,70	1,29	0.94
Aprender com Colaboradores	1,00	7,00	4,67	1,51	0.92
Aprender com Clientes	2,80	7,00	5,33	0,95	0.89
Oportunidades e Desafios	2,00	7,00	4,53	1,40	0.88
Desfrutar do local de trabalho	2,00	7,00	4,67	1,32	0.73
Ferramentas	2,00	6,50	4,51	1,17	0.79
Empowerment	1,00	7,00	4,41	1,39	0.91
Integridade	3,33	7,00	5,22	1,06	0.89
Ambiente	2,00	7,00	4,65	1,20	0.82
Qualidade do Trabalho (Total)	2,79	6,21	4,66	0,76	0.93

**Tabela 29 – Resultados descritivos relativos á qualidade do trabalho no serviço de atendimento e respectivas dimensões.**

Também na Tabela 29, podemos observar que os participantes analisam mais positivamente a função (M=5.55), a aprendizagem com clientes (M=5.33) e as questões de integridade (M=5.22). Por outro lado conferem pontuações mais baixas a aspectos como a partilha de informação (M=4.14) e o conflito das funções (M=3.59). As variáveis que estão mais relacionadas com a qualidade do trabalho no serviço de atendimento são o empowerment (rs=0.91), as oportunidades e desafios (rs=0.89) e a aprendizagem com os colaboradores (r=0.88). As variáveis menos relacionadas são a ambiguidade da função (rs=0.47) e o conflito de funções que até apresenta uma relação negativa e não significativa (r=-0,19), como apresentado na Tabela 30.

Variáveis	Qualidade do Trabalho no Serviço de Atendimento ao Cliente
Função	0.47*
Partilha Informação	0.69**
Conflito Funções	-0.19 (n.s)
Feedback Superior	0.71**
Aprender Colaboradores	0.82**
Aprender Clientes	0.61**
Oportunidades Desafios	0.89**
Desfrutar local trabalho	0.57**
Ferramentas	0.58*
Empowerment	0.91**
Integridade	0.66**
Ambiente	0.53**

N=26; \*p<0.05, \*\*p<0.01, n.s – não significativo

**Tabela 30 – Correlação de Spearman entre Dimensões da qualidade de serviço no atendimento e qualidade no trabalho em geral**

Este estudo permitiu analisar a percepção dos colaboradores do serviço de atendimento ao cliente face à qualidade do trabalho no serviço. Este estudo vem, efetivamente, sustentar a necessidade de comunicação entre o serviço ao cliente e os restantes departamentos da empresa, de um alinhamento entre os diferentes níveis de chefia, de se ouvir e agir sobre o feedback dado pelos assistentes, de se estimular e dar feedback positivo e de se ter um bom ambiente no local de trabalho. As oportunidades de melhoria identificadas sustentam a relevância deste estudo no seio do Projeto *VISÃO INTEGRADA*.



# 5

## RECOMENDAÇÕES

Neste capítulo são efetuadas recomendações sobre a qualidade do serviço e do trabalho no serviço de atendimento ao cliente na *UNICER*, sustentadas na revisão bibliográfica, no Projeto *VISÃO INTEGRADA* em implementação e nos resultados dos estudos empíricos realizados.

### 5.1 QUALIDADE DO SERVIÇO DE ATENDIMENTO AO CLIENTE

Tendo por base o modelo atual do sistema de atendimento da *UNICER*, apresentado na Figura 24, o modelo conceptual do Projeto *VISÃO INTEGRADA* da *UNICER*, apresentado na Figura 13, e os resultados dos inquéritos realizados aos clientes do serviço de atendimento ao cliente, apresentados no Capítulo 4, foram elaboradas sugestões para o serviço de atendimento ao cliente da empresa *UNICER*.

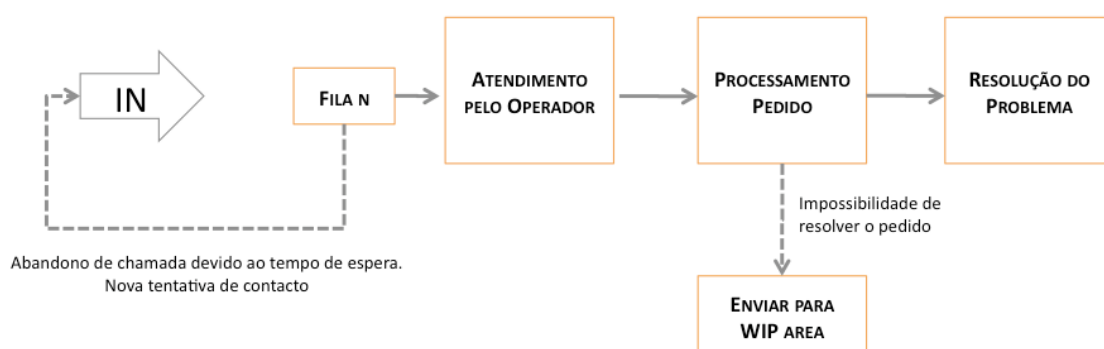


Figura 24 – Sistema de Atendimento atual da *UNICER*

O Projeto de centralização do contacto é um projeto recente e em implementação na *UNICER*. Na vertente de contacto telefónico, este pressupõe a existência de apenas um número para quem pretenda contactar a empresa, em oposição aos diferentes números que existem atualmente. Assim, é fundamental que não existam informações dúbias ou contraditórias nos diferentes canais de

comunicação da empresa (*website*, Portal Uni, materiais promocionais, etc.). A coerência de informação permitirá que a centralização de contacto telefónico simplifique a gestão de contacto entre os clientes e a empresa.

Para alguns clientes, o nº de horas de funcionamento do serviço de atendimento ao cliente é insuficiente. Uma plataforma *self-service* que permitisse ao cliente consultar o estado de pedidos/reclamações, e que lhe desse a possibilidade de realizar encomendas ou pedidos de assistência técnica, permitiria reduzir o número de contactos com o serviço de atendimento e, conseqüentemente, não existiria a necessidade de um serviço de atendimento ao cliente com um nº de horas de funcionamento e recursos superior ao que atualmente tem. Ainda, o facto de os clientes considerarem o custo de contatar o serviço elevado, sustenta o potencial de uma plataforma como a que foi apresentada. É sugerido que esta plataforma tenha como teste piloto o Portal Uni. A pensar nos seus melhores clientes, a UNICER desenvolveu o Portal Uni, uma plataforma on-line única, interativa e exclusiva. Esta plataforma permite uma interação mais próxima com os clientes, permitindo executar ações e obter informação relevante sobre a UNICER, novos produtos e ações promocionais especificamente para estes clientes. De facto, a plataforma proposta anteriormente poderia ser testada no Portal Uni, como consequência da estreita relação comercial entre a UNICER e os Clientes Uni e pelo facto de terem já associado um username e password, como apresentado na Figura 25.

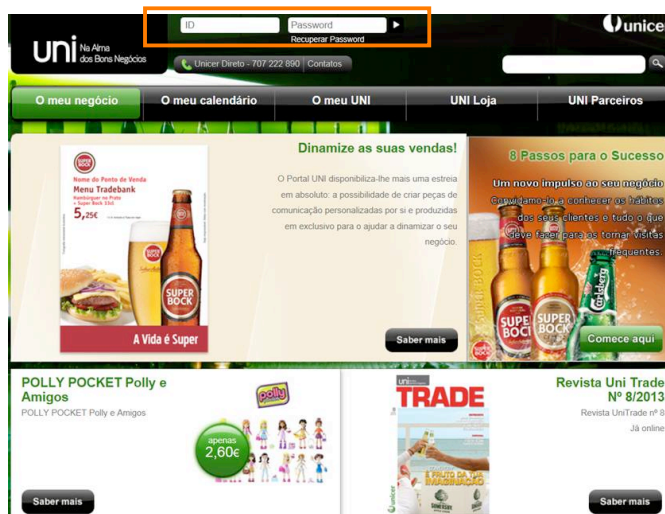
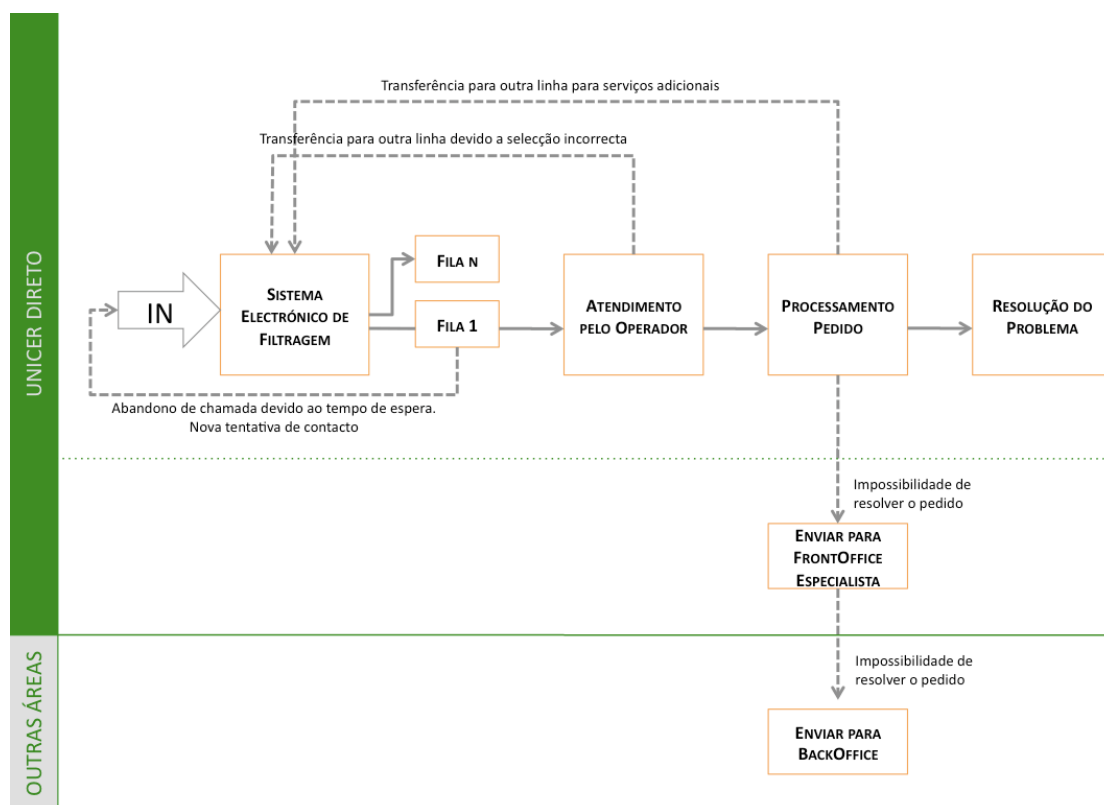


Figura 25 - Portal UNI

Quando um cliente liga para o serviço de atendimento da UNICER e tem de esperar para ser atendido, o tempo de espera estimado não é fornecido. No entanto, recebe a seguinte informação “A sua chamada será atendida dentro de momentos. Por favor, aguarde”. De acordo com os dados do inquérito, um número significativo de clientes está descontente com o tempo de espera do serviço. Assim, é proposto que o sistema dê informação ao cliente sobre o tempo de espera estimado ou sobre o nº de clientes que estão à sua frente na fila de espera. Ainda, se o serviço estiver bastante congestionado, pode ser

analisada a hipótese de pedir ao cliente que forneça o seu contacto telefónico, que o assistente tratará de entrar em contacto logo que possível.

Para uma melhor operacionalização do serviço de atendimento, os resultados do inquérito vêm reiterar a necessidade de um sistema electrónico de filtragem que permita redireccionar o cliente para a área pretendida – por exemplo, assistência técnica – ou para o canal de contacto mais adequado (por exemplo, *website*, Portal Uni, etc.). O sistema de atendimento da UNICER passaria de um serviço de atendimento simples para um sistema de atendimento com sistema electrónico de filtragem, tendo por base o modelo conceptual do Projeto *VISÃO INTEGRADA*, como apresentado na Figura 26.



**Figura 26 - Sistema de atendimento UNICER com VISÃO INTEGRADA**

A análise actual dos *workflows* das interacções de contacto, modeladas na Fase 2 da implementação do Projecto, permitiu identificar que as interacções de informação são as de mais simples resposta e as que envolvem menos áreas. Entre outras, estas interacções são as que ficarão alocadas à equipa generalista do *front-office*, uma vez que são os responsáveis por tratar pedidos de resposta imediata ou cuja informação está disponível no sistema. Estas interacções serão as que mais facilmente se adequarão a um serviço de *self-service*.

Em termos gerais, o cliente reconhece o bom uso por parte dos assistentes do serviço de atendimento ao cliente da ferramenta CRM, por exemplo, o facto de ter a informação sobre o cliente imediatamente disponível e fazer uso dessa informação, no que respeita a contactos realizados através do serviço de atendimento. No entanto, quando o contacto do cliente com a organização é realizado através de

outros canais de comunicação – *email*, cartas, visitas, etc., ou outras áreas, o mesmo não se verifica. Estes resultados vêm sustentar a necessidade de uma *VISÃO INTEGRADA* do contacto na empresa, especialmente numa época em que múltiplos canais de comunicação estão disponíveis para clientes/consumidores.

Ademais e embora o serviço de atendimento seja percebido como confiável, o Cliente reconhece que apesar de os assistentes conhecerem bem a organização e os informarem sobre o que vai acontecer a seguir (entrega de encomenda, pedido de devolução, etc.), a *UNICER* nem sempre é capaz de cumprir. Estes resultados vêm, mais uma vez, sustentar a necessidade de uma integração *end-to-end* entre *front-office* e *back-office* e uma visão integrada da organização em termos de gestão da informação empresarial. Quando o Projecto de *VISÃO INTEGRADA* estiver implementado na *UNICER*, prevê-se que a percepção dos clientes face à qualidade do serviço de atendimento seja superior.

## 5.2 QUALIDADE DO TRABALHO NO SERVIÇO DE ATENDIMENTO AO CLIENTE

Tendo por base a revisão da literatura e os resultados dos inquéritos realizados aos colaboradores do serviço de atendimento ao cliente, apresentados no Capítulo 4, foram elaboradas sugestões para incrementar a qualidade do serviço de atendimento ao cliente da empresa *UNICER*, de forma que seja prestado um serviço de qualidade superior ao cliente.

**Comunicação entre o serviço ao cliente e os restantes departamentos da empresa.** Os assistentes do serviço de atendimento, consideram que a comunicação entre o *UNICER DIRETO* e os restantes departamentos da empresa não é suficiente. Consideram que a equipa deveria ser informada atempadamente sobre atividades de outros departamentos que influenciam o serviço de contacto ao cliente e que a cooperação entre a equipa de contacto e os restantes departamentos da empresa deveria ser superior. Prevê-se, no entanto, que a implementação do Projeto *VISÃO INTEGRADA* permita aumentar a percepção da qualidade do trabalho no serviço de atendimento, pelo menos no que concerne à variável “Partilha da Informação”.

**Alinhamento entre os diferentes níveis de chefia.** Os assistentes do serviço de atendimento consideram que recebem ordens contraditórias de duas ou mais pessoas e que executam tarefas que uns validam e outros não aceitam. Como a equipa de serviço ao cliente tem vindo a aumentar de forma acentuada nos últimos tempos, foi necessário atribuir diferentes níveis de chefia no serviço ao cliente. Verifica-se necessário um maior alinhamento entre os diferentes elementos, para que exista coerência de informação e de ação. Assim, é sugerido que existam reuniões de chefia de forma mais frequente.



**Ouvir e agir sobre o feedback dado pelos assistentes.** Os assistentes do serviço de atendimento consideram que deveriam receber mais *feedback* sobre as sugestões que fazem e que estas deveriam ser mais tidas em consideração. Sugere-se a criação de um portal em que os assistentes do serviço de atendimento possam colocar sugestões de melhoria e ver o estado das sugestões já realizadas (implementado e não implementado). Os assistentes teriam a possibilidade de comentar sugestões realizadas pelos colegas, validando ou não a sugestão dada, apresentando o motivo.

**Estímulos e feedback positivo.** Os assistentes do serviço de atendimento consideram que deveriam receber mais estímulos positivos dos superiores e *feedback* sobre o que fazem bem. Sugere-se a existência de um portal, com uma grelha de avaliação *standard*, onde os supervisores/chefia possam inserir *feedback* sobre o trabalho de cada assistente (*feedback* positivo e negativo). Poderia existir também a possibilidade de fazer comentários personalizados face ao trabalho dos assistentes, por exemplo, a referência a um acontecimento positivo que o destacou ao longo da semana. Estas avaliações ficariam disponíveis para toda a equipa.

**Bom ambiente no local de trabalho.** Os assistentes do serviço de atendimento consideram que a colaboração, o convívio com os colegas e o clima no serviço ao cliente poderiam ser superiores. Ademais, consideram que o espaço de trabalho não é agradável. Sugere-se que os assistentes apresentem sugestões sobre como gostariam que o seu local de trabalho fosse, colaborando ativamente com idéias para a sua reformulação.



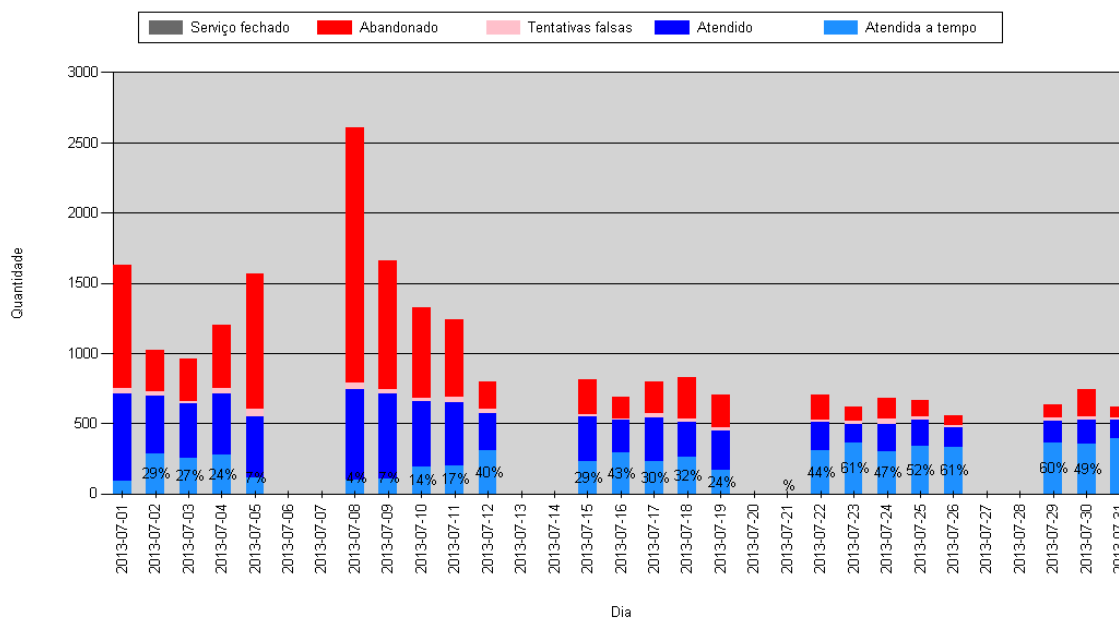
# 6

## DESENVOLVIMENTOS FUTUROS E CONCLUSÕES

### 6.1 DESENVOLVIMENTOS FUTUROS

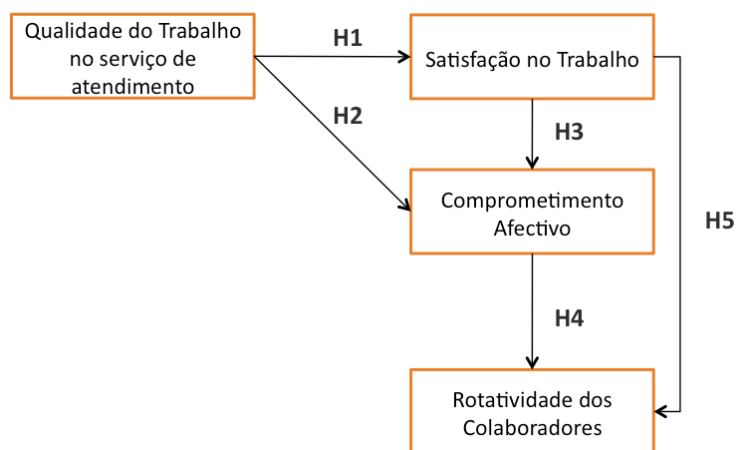
Os estudos empíricos foram realizados na Fase 2 da Implementação do Projeto *VISÃO INTEGRADA* na *UNICER*, o que se revelou fundamental no entendimento da perspectiva “*As-Is*” de clientes e trabalhadores no que concerne à qualidade do serviço e do trabalho no serviço de atendimento da empresa, tendo sido identificadas diferentes oportunidades de melhoria neste canal de comunicação no seio do Projeto *VISÃO INTEGRADA*. Da mesma forma, seria relevante aplicar os mesmos inquéritos depois de implementado o Projeto *VISÃO INTEGRADA* de forma a medir o impacto da sua implementação na satisfação dos clientes e colaboradores do serviço de atendimento da *UNICER*.

No contexto do estudo sobre a qualidade do serviço de atendimento, e tendo em conta que a variável tempo de espera é o aspecto menos satisfatório (média mais baixa), seria interessante analisar a percepção dos clientes face ao tempo de espera do serviço de atendimento, em comparação com o tempo de espera efetivo. Ademais, revelou-se importante perceber de que forma factores externos influenciam os níveis de serviço e a percepção da qualidade do serviço de atendimento ao cliente. Como é visível no Gráfico 10, o nível de serviço decresceu abruptamente no dia 8 de Julho de 2013 (Feriado Nacional), a que correspondeu a um aumento acentuado da temperatura no território nacional. Como é visível na imagem, no dia 8 de Julho a quantidade de chamadas abandonadas (representadas a vermelho) foi muito elevada e a quantidade de chamadas atendidas a tempo – de acordo com o SLA definido (representadas a azul claro) foi muito baixo, apenas 4%. O gráfico apresentado sugere a necessidade de se analisar o impacto de factores externos como a temperatura e os feriados nacionais nos níveis de serviço e na percepção da qualidade do serviço de atendimento ao cliente.



**Gráfico 10- Níveis de Serviço – Serviço ao Cliente (Julho de 2013)**

Os resultados do inquérito aos colaboradores permitiu perceber a sua percepção face à qualidade do trabalho no serviço de atendimento ao cliente. Seria interessante numa perspectiva de gestão perceber de que forma é que a qualidade está relacionada com a satisfação, o comprometimento afetivo e a rotatividade dos colaboradores, como exposto na Figura 27.



**Figura 27 - Modelo Conceptual dos impactos da qualidade trabalho no serviço de atendimento ao cliente (Dun et al., 2010)**

Apesar dos estudos empíricos se terem focado no serviço de atendimento ao cliente, por ser o canal mais comumente usado pelos clientes da UNICER, como o Projeto VISÃO INTEGRADA ambiciona proporcionar ao cliente uma experiência melhorada através da integração de diferentes canais de comunicação, seria interessante analisar a satisfação dos clientes UNICER relativamente a outros canais

de contacto da empresa, por exemplo, *website*, Portal Uni, redes sociais, força de vendas, entre outros. Esta análise permitiria identificar a perspetiva atual dos clientes *UNICER* face aos diferentes canais de comunicação, sendo potencialmente identificadas oportunidades de melhoria para a gestão do contato centrada no cliente. Da mesma forma, seria relevante realizar uma análise comparativa de forma a medir o impacto da implementação do Projeto *VISÃO INTEGRADA* na percepção da qualidade e satisfação dos clientes face aos diferentes canais de comunicação da empresa.

## 6.2 CONCLUSÕES

Esta Dissertação contribuiu para o aprofundamento do conhecimento da visão integrada do contacto com o cliente enquanto desafio organizacional e força impulsionadora da criação de valor. Ademais, permitiu identificar oportunidades de melhoria no serviço de atendimento ao cliente e clarificar a sua importância enquanto instrumento de marketing de relacionamento, tendo a *UNICER* como caso de estudo.

Com o Projeto *VISÃO INTEGRADA*, em implementação na *UNICER*, a empresa pretende proporcionar ao cliente/consumidor diferentes canais de contacto, melhorar a experiência do cliente através da integração de diferentes canais de comunicação e centralização do contacto no *UNICER DIRETO*, resolver os pedidos de clientes de forma eficaz e eficiente, (preferencialmente no 1º contacto), definir ofertas baseadas na segmentação e potencial de clientes e nas necessidades específicas de cada um, utilizar BI e marketing dirigido, Identificar e fazer uso oportunidades de *cross-selling* e *up-selling*, utilizar o VOC como elemento estratégico na recolha de informação e na tomada de decisão, aumentar a eficiência operacional e a transparência através da monitorização e automação de processos, e criar uma arquitetura TI que permita minimizar riscos e que possibilite à organização responder rapidamente a mudanças internas ou externas. Efetivamente, a implementação de um projeto como o apresentado pressupõe a existência de 3 pilares fundamentais: CRM, BPM e MDM. Este projeto em implementação na *UNICER* prevê 5 fases distintas: Fase 1 - Levantamento das interações de contacto, Fase 2 - Análise de dados e modelação das interações “*As-Is*”, Fase 3 - Análise “*As-Is*” e modelação de interações “*To-Be*”, Fase 4 - Automação das interações e Fase 5 - “*Go Live*” do Projeto.

Ao integrar a Fase 2 estive responsável pela modelação das interações de contacto (“*As-Is*”). No total, foram modeladas 144 interações “*As-Is*” nas diferentes tipologias – ação, informação e reclamação. A modelação das interações teve por base a metodologia de análise e modelação de processos. A *UNICER* optou por adoptar um layout visualmente atrativo e de fácil percepção pelos diferentes intervenientes no processo. Foram inseridas as estimativas de execução das tarefas, quando fornecidas. Se as estimativas não foram fornecidas, o tempo de execução terá de ser definido posteriormente, uma vez que é um valor necessário para a definição do SLA da interação. As dificuldades sentidas ao longo

desta Fase estão maioritariamente relacionadas com a informação prestada pelos intervenientes das interações durante a Fase 1, ou por *deficit* ou por incongruência de informação.

A modelação das interações de contacto permitiu perceber de forma aprofundada o funcionamento dos *workflows* entre departamentos na organização e iniciar a visão crítica sobre o que poderia ser eventualmente alterado numa versão “*To-Be*”. Finda esta fase, pareceu essencial, realizar uma análise aprofundada sobre o canal mais comumente utilizado pelos clientes *UNICER* – o serviço de atendimento ao cliente via telefone - dado que para além de se pretender melhorar os *workflows* entre departamentos e a eficaz resolução de interações, o Projeto Visão Integrada da *UNICER* ambiciona proporcionar um serviço de qualidade, que satisfaça as necessidades do cliente. De facto, o estudo empírico realizado clarificou a importância do serviço de atendimento ao cliente enquanto instrumento de marketing relacional. A qualidade deste serviço potencia avaliações positivas relativamente à satisfação global para com a empresa e promove um sentimento de confiança nos clientes que utilizam o serviço (por exemplo, para efetuar encomendas ou reportar avarias técnicas). Ainda, os clientes sentem que fazem parte da organização, sentem orgulho em manter uma relação e preocupam-se com o sucesso da empresa no longo prazo. Efetivamente, o serviço de atendimento ao cliente pode não garantir clientes leais, mas contribui para a qualidade do relacionamento, que promove a lealdade do cliente. Por a satisfação, a confiança e o comprometimento afetivo do cliente serem potenciados pela qualidade do serviço de atendimento ao cliente, confirmam-se os argumentos teóricos apresentados na literatura de que a qualidade do serviço de atendimento ao cliente contribui para o desenvolvimento, manutenção e promoção da lealdade do cliente. Este estudo vem, efetivamente, sustentar a importância deste canal de comunicação e a relevância do seu estudo no seio do Projeto *VISÃO INTEGRADA*. Tendo por base a revisão bibliográfica, o Projeto *VISÃO INTEGRADA* em implementação na *UNICER* e os resultados do estudo empírico realizado, foram elaboradas recomendações para a empresa. Foi evidenciada a necessidade de coerência de informação relativamente ao nº de contacto, de uma estimativa do tempo de espera ou informação sobre o nº de clientes que estão à sua frente na fila de espera (quando o cliente não pode ser imediatamente atendido, de uma plataforma *Web self-service* e de um sistema electrónico de filtragem. Ademais, propôs-se a alocação das interações de informação ao front-office generalista, sendo as que mais se adequariam também a um sistema de self-service no serviço de atendimento. Por fim, os resultados vieram, mais uma vez, sustentar a necessidade de uma integração *end-to-end* entre *front-office* e *back-office* e uma visão integrada da organização em termos de gestão da informação empresarial.

Por sua vez, a Cadeia Serviço-Lucro expressa que, colaboradores satisfeitos tendem a prestar serviços aos clientes serviços com maior valor acrescentado. Como consequência, os clientes tendem a ficar satisfeitos, comprometidos e leais à empresa, e a retenção de clientes tem, por sua vez, um impacto positivo na rentabilidade da empresa. O estudo empírico realizado, apresentado no Capítulo 4,

permitiu identificar oportunidades de melhoria e elaborar um conjunto de recomendações para que a percepção da qualidade do trabalho no serviço seja incrementada e, conseqüentemente, seja prestado um serviço de qualidade superior ao cliente. Os resultados do estudo vêm, efetivamente, sustentar a necessidade de comunicação entre o serviço ao cliente e os restantes departamentos da empresa, de um alinhamento entre os diferentes níveis de chefia, de se ouvir e agir sobre o *feedback* dado pelos assistentes, de se estimular e dar *feedback* positivo e de se ter um bom ambiente no local de trabalho. Em suma, a presente Dissertação permitiu adicionar valor à empresa *UNICER* e contribuiu para a literatura de gestão de serviços e marketing de relacionamentos por demonstrar que o serviço de atendimento ao cliente desempenha um papel preponderante na explicação da satisfação, confiança e comprometimento afetivo dos clientes e por demonstrar que a qualidade do serviço de atendimento ao cliente tem um efeito indireto na lealdade do cliente.

## BIBLIOGRAFIA

Almeida, Pedro (2007). *A relação desempenho-satisfação no serviço autárquico*. Dissertação de Mestrado, Faculdade de Economia da Universidade do Porto.

Bacalhau, Lara (2009). *Antecedentes da Fidelização de Clientes: Um Estudo no Sector das Telecomunicações Móveis*. Dissertação de Mestrado, Faculdade de Economia da Universidade do Porto.

Barros, José (2008). *A satisfação com a qualidade dos serviços na fidelização dos destinos turísticos*. Dissertação de Mestrado, Faculdade de Economia da Universidade do Porto.

Berry, Leonard (1995). *Relationship marketing of services: growing interest, emerging perspectives*. Journal of the Academy of Marketing Science, v.23, n.4, p. 236- 245.

Bloemer, Josée et al. (2002). *Store satisfaction and store loyalty explained by customer-and-store related factors*. Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior, v. 15, p. 68-80.

Bogmann, Itzhak (2000). *Marketing de relacionamento: estratégias de fidelização e suas implicações financeiras*. Nobel, São Paulo.

Bowen, John and Chen, Shiang-Lih (2001). *The relationship between customer loyalty and customer satisfaction*. International Journal of Contemporary Hospitality Management, v.13, n.5, p.213–217.

Brei, Vinícius e Rossi, Carlos (2005). *Confiança, valor percebido e lealdade em trocas relacionais de serviço: um estudo com usuários de Internet Banking no Brasil*. Artigo, Revista de Administração Contemporânea.

Brito, Carlos e Ramos, Carla (2000). *Comércio electrónico: relação com parceiros de Negócio*. Sociedade Portuguesa de Inovação, Porto.

Bull, Christopher (2003), “*Strategic issues in customer relationships management (CRM) implementation*”, Business Process Management Journal, v.9, n°55, p. 592-602.

Burlton, Roger (2004). *Effective Business Change Through Process Management: Strategies and*



*Architectures for Integrated Change. Process Renewal.*

Carvalho João (2012). *Antecedentes do comprometimento afetivo com automóveis de luxo*. Dissertação de Mestrado, Universidade de Aveiro.

Carvalho, Pedro (2004). *O marketing relacional e o estudo do caso chip 7*. Dissertação de Mestrado, Universidade Portucalense Infante D. Henrique.

Carvalho, Cláudia (2008). *A Qualidade do Serviço Público: O Caso da Loja do Cidadão*. Tese de Doutoramento, Faculdade de Economia da Universidade do Porto.

Chang, James (2006). *Business Process Management Systems: Strategy and Implementation*, Taylor & Francis Group.

Chao, Pei (2008). *Exploring the nature of the relationships between service quality and customer loyalty: an attribute-level analysis*. The Service Industries Journal, v.28, n.1, p.95-116.

Cognizant (2012). *Building a Customer-Centric Business Via Integrated Information Management*.

Couto, João (2010). *Avaliação da qualidade do serviço prestado aos utilizadores de call center em redes de seguros de saúde portuguesas*. Dissertação de Mestrado, Faculdade de Economia da Universidade do Porto.

Cruz, Cátia (2013). *“Um estudo sobre a satisfação e lealdade dos consumidores na Distribuição Moderna aplicando o Modelo Europeu de Satisfação do Cliente (ECSI): o Caso Português”*. Dissertação de Mestrado, Universidade Fernando Pessoa.

Davenport, Thomas and Short, James (1990). *The New Industrial Engineering: Information Technology and Business Process Redesign*, Sloan Management Review, v.31, n.4, p.4.

Davis, Bill (2007). *Service Desk Customer Satisfaction*. Tese de Doutoramento. Capella University, p. 1-3.

Dehghan, Ali (2006). *Relationship between Service Quality and Customer Satisfaction In the case of CCG (Customer Centric Group)*. Master Thesis, Luleå University of Technology.

Dick, Alan e Basu, Kunal (1994). *Customer loyalty: toward an integrated conceptual framework*. Journal of the Academy of Marketing Science, v. 22, n.2, p.99-113.

Dimension Data (2011). *Customer Interaction Management: The Absence of Effective Customer Interaction Management*.

Dreibelbis, Allen et al. (2008). *Enterprise Master Data Management: An SOA Approach to Managing Core Information* (1ª ed.). IBM Press, New Jersey.

Dun, Zanna et. al (2010). *Job Quality in the Customer Contact Center: Conceptual Foundation and Scale Development*. Research Article, Institute for Management Research, Radboud University.

Dun, Zanna et. al (2010). *Perceived customer contact centre quality: conceptual foundation and scale development*. Research Article, Institute for Management Research, Radboud University.

Elzinga, D. Jack et al. (1995). *Business Process Management: Survey and Methodology*. IEEE Transactions of Engineering Management, v.42, n.2, p.119-128.

Faria, António (2010). *Gestão relacional de clientes em mercados Business to Business*. Dissertação de Mestrado, Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto.

Feinberg, Richard et al. (2000). *Operational determinants of caller satisfaction in the call centre*. International Journal of Service Industry Management, 11(2), 131–141.

Ferreira, Filipe (2010). *Análise, concepção e implementação de sistema de gestão documental para suporte a processos industriais*. Dissertação de Mestrado, Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto.

Fonseca, Filipa (2008). *A Relação da Qualidade do Serviço com a Satisfação do Consumidor nos Serviços de Transportes Públicos: O Caso do Metro do Porto*. Dissertação de Mestrado, Faculdade de Economia e Gestão da Universidade Católica Portuguesa Centro Regional do Porto.

Freitas, Carlos (2011). *Melhoria nas Operações de uma Plataforma de Apoio ao Cliente: O Caso Fnac*. Dissertação de Mestrado, Instituto Superior Técnico, Universidade Técnica de Lisboa.

- Galbreath, Jeremy (1998). *Relationship Management Environments*, Credit World, v.87, nº 2, p.14-21.
- Ganesan, Shankar(1994). *Determinants of Long-Term Orientation in Buyer-Seller Relationship*. Journal of Marketing, 58: April,1-19.
- Garbarino, Ellen and Johnson, Mark (1999). *The different roles of satisfaction, trust and Commitment for relational and transactional consumers*. Journal of Marketing, v. 63, p. 70-87.
- Gonçalves, Susana (2011). *O impacto dos cartões de fidelidade no comportamento de compra do consumidor: uma abordagem ao mercado retalhista*. Dissertação de Mestrado, ISCTE Business School.
- Groonroos, Christian (1982). *Strategic management and marketing in the service sector (Research Reports)*. Helsinki, Finland: Swedish School of Economics and Business Administration.
- Hair, Joseph et al. (2006). *Multivariate Data Analysis* (6th ed.), Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ
- Heskett, James et al. (1994). *"Putting the Service Profit Chain to Work"*, Harvard Business Review, (March–April 1994).
- Heskett, James et al (1997). *The Service Profit Chain: How Leading Companies Link Profit and Growth to Loyalty, Satisfaction, and Value*. The Free Press, New York.
- Holanda, Sandra e Coelho, Arnaldo (2007). *Antecedentes da Lealdade de Clientes Empresariais no Contexto de Bancos: Modelo Teórico e Proposições de Pesquisa*. Artigo, Universidade de Coimbra.
- Howard, John and Sheth, Jagdish (1969). *The Theory of Buyer Behaviour*, John Wiley & Sons.
- Lichtlé, Marie-Christine and Plichon, Véronique (2008). *Understanding better consumer loyalty*. Recherche et Applications en Marketing, v.23, n.4, p.121-140.
- Marr, Bernard and Neely, Andy (2004). *Managing and Measuring for Value: The Case of Call Centre Performance*. Research Report, Cranfield School of Management and Fujitsu.
- Miranda, Cláudia (2007). *Qualidade do serviço e satisfação do cliente: o caso Vodafone*. Dissertação

de Mestrado, Faculdade de Economia e Gestão da Universidade Católica Portuguesa Centro Regional do Porto.

Navarro, Eduardo (2002). *“Qué es CRM?”*, Editorial Limusa, Madrid.

Oliveira, Wilson (2000). *CRM e e-business, Sociedade da informação*, Edições Centro Atlântico.

Oliver, Richard (1980). *“A Cognitive Model of the Antecedents and Consequences of Satisfaction Decisions”*. Journal of Marketing Research, v. 17, n°4, p. 460-469.

Oliver, Richard (1999). *“Whence Consumer Loyalty?”*. Journal of Marketing, vol. 63, pp. 33-44.

Parasuraman, A. et al. (1985). *A conceptual model of service quality and its implications for future research*. Journal of Marketing. v.49, n.4, p. 41-50.

Parasuraman, A. et al. (1988). *Servqual: a multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality*. Journal of Retailing. v.64, n.1, p.12 – 40.

Peppers e Rogers Group (2001). *CRM Series: Call Center 1 to 1*, Makron Books, São Paulo.

Piller, Frank and Tseng, Mitchell (2010). *Handbook of Research in Mass Customization and Personalization*, World Scientific, v.1, p.188.

Ramos, Carla (2002). *O impacto das tecnologias de informação ao nível da gestão de relacionamentos*. Dissertação de Mestrado, Faculdade de Economia da Universidade do Porto.

Regno, Luciano (2006). *Implementação de sistemas de CRM: Metodologia e sistema de apoio orientados à interação*. Dissertação de Mestrado, Universidade Metodista de Piracicaba.

Reichheld, Frederick and Scheffer, Phil (2000). *E-loyalty: your secret weapon on the web*. Harvard Business Review, v. 78, n. 4, p. 105-113.

Reinartz, Werner et al. (2004). *The customer relationship management process: its measurement and impact on performance*. Journal of Marketing Research, v.41, n.3, p.293-305.

Rigby, Darrell et al. (2002). *“Avoid the four perils of CRM”*, Harvard Business Review, February,

p.101-107.

Ruyter, Ko and Wetzels, Martin (2000). “*The Impact of Perceived Listening Behavior in Voice-to-voice Service Encounters*”, *Journal of Service Research*, v.2, n.3, p-276-284.

Sábio, Delmar (2011). *Customer Relationship Management (CRM) e a Indústria Hoteleira: uma Análise das Competências Organizacionais*. Dissertação de Mestrado, Instituto Superior de Economia e Gestão, Universidade Técnica de Lisboa.

Santos, Mariana (2009). *A Satisfação do Consumidor e as Intenções de Comportamento: O Caso da Companhia Aérea Ryanair*. Dissertação de Mestrado, Universidade Fernando Pessoa.

Sampaio, Patrícia (2011). *Relação entre satisfação e lealdade do cliente: Mediação e não linearidade*. Dissertação de Mestrado, Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade Técnica de Lisboa.

Silva, Firmino e Alves, José (2001). *ERP e CRM*, Centro Atlântico.

Silva, Rui (2012). *Framework para avaliação de ferramentas de data management*. Dissertação de mestrado, Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade Técnica de Lisboa.

Sousa, Francisco (2011). *Satisfação de Clientes - O Caso de Uma Empresa Industrial*. Dissertação de Mestrado, Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra.

Sousa, Maria (2009). *A avaliação da satisfação dos colaboradores do atendimento do Centro Distrital de Viana do Castelo*. Dissertação de Mestrado, Universidade Fernando Pessoa.

Tessari, Rogério (2008). *Gestão de processos de negócio: um estudo de caso da BPMN em uma empresa do setor moveleiro*. Dissertação de Mestrado, Universidade de Caxias do Sul.

Thompson, Keith et al. (2000). “*Developing Relationship Marketing Through the Implementation of Customer Relationship Management Technology*”, paper presented at the 16th Annual IMP International Seminar, Bath.

Zau, José (2010). *O estudo da satisfação e dos determinantes de lealdade dos clientes bancários: Um*

*estudo entre estudantes universitários*. Dissertação de Mestrado, Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra.

Zeithaml, Valerie et al. (1993). *The Nature and Determinants of Customer Expectations of Service*. Journal of the Academy of Marketing Science, v.21, nº1, p.1-12.

## **ANEXOS**





# A1

## DIMENSÕES E ÍTENS – ESTUDO 1

### **Determinantes da qualidade do serviço de atendimento ao cliente**

#### **1. Acessibilidade**

O horário de funcionamento do Serviço ao Cliente é adequado

O nº de contacto é fácil de encontrar

#### **2. Espera**

Quando não sou imediatamente atendido, o tempo de espera estimado é fornecido

O tempo de espera do Serviço ao Cliente é aceitável

Os custos de contactar o Serviço ao Cliente são aceitáveis

#### **3. Conhecimento do Cliente**

O Assistente reconhece-me como cliente

O Assistente tem a minha informação disponível

O Assistente mostra conhecimento sobre a minha informação pessoal

O Assistente mostra conhecimento sobre os produtos que habitualmente adquiro

O Assistente sabe quando e porque contactei anteriormente o Serviço ao Cliente

O Assistente tem conhecimento de outros contactos que tive com a organização - cartas, e-mail, visitas presenciais, etc.

#### **4. Empatia**

Os Assistentes com quem falo:

Apresentam-se

São amigáveis

São pacientes

Escutam-me com atenção

Encaram-me com seriedade

Fazem-me sentir que as questões que coloco são importantes

Têm em conta o meu nível de conhecimento

Preocupam-se com as minhas questões / problemas

São orientados às soluções

## **5. Confiabilidade**

O Assistente conhece bem a *UNICER*

Posso confiar no conhecimento do Assistente

O Assistente consegue responder a todas as minhas perguntas

Habitualmente, a minha questão é respondida no 1º contacto

Quando o Assistente não consegue responder à minha questão, assume a responsabilidade de me contactar

Recebo confirmações por escrito de acordos importantes

O Assistente faz perguntas para entender o meu problema/questão

O Assistente informa-me sobre o que vai acontecer

O Assistente informa-me sobre os próximos passos e a *UNICER* consegue cumpri-los

## **6. Foco no Cliente**

Recebo sugestões sobre os produtos que mais se adequam às minhas necessidades

O Assistente pergunta-me se as respostas dadas foram claras

O Assistente pergunta-me se as minhas questões foram esclarecidas

O Assistente pergunta-me, no fim do contacto, se estou satisfeito

Posteriormente, sou inquirido sobre se o contacto influenciou o meu nível de satisfação

O Serviço ao Cliente utiliza a informação recebida para melhorar o serviço prestado

O Serviço ao Cliente cumpre as suas promessas

A informação que recebo é consistente, mesmo quando falo com outro colaborador

## **Impacto da qualidade do serviço de atendimento ao cliente**

### **1. Satisfação do Cliente relativamente à Unicer**

Estou satisfeito com a *UNICER* no global

### **2. Confiança do Cliente relativamente à Unicer**

A performance da *UNICER* vai de encontro às minhas expectativas

A *UNICER* oferece bons produtos e serviços

A *UNICER* é uma empresa fiável

Posso confiar na performance da *UNICER*

### **3. Comprometimento do Cliente relativamente à UNICER**

Sinto que pertenço à *UNICER*

Tenho orgulho em fazer parte da *UNICER*

Preocupo-me com o sucesso da *UNICER* a longo prazo

### **4. Lealdade do Cliente relativamente à UNICER**

Digo coisas positivas sobre a *UNICER*

Recomendo a *UNICER* a pessoas que procuram os meus conselhos

Encorajo os meus amigos e familiares a fazerem negócio com a *UNICER*

Considero a *UNICER* a minha primeira escolha

Irei continuar a fazer negócio com a *UNICER* nos próximos anos

# A2

## DIMENSÕES E ÍTENS – ESTUDO 2

### **Determinantes da qualidade do trabalho no serviço de atendimento ao cliente**

#### **1. Função**

Tenho metas fixas e claras no meu trabalho

Conheço as minhas responsabilidades

Sei exactamente o que é esperado de mim

Recebo explicações claras do que é esperado de mim

Sei o que é esperado de mim no contacto com os clientes

Sei o nível de serviço que devo dar aos clientes

Sei como lidar com objecções colocadas pelos clientes

Sei como lidar com situações ou problemas inesperados

Sei como lidar com as críticas dos clientes

#### **2. Partilha de Informação**

Existe partilha de informação dentro da equipa de forma regular

Existe cooperação entre a nossa equipa de contacto e os restantes departamentos da empresa

Existe uma boa comunicação entre a nossa equipa de contacto e os restantes departamentos da empresa

A nossa equipa partilha informações sobre o serviço ao cliente com outros departamentos da empresa

Verifico que os outros departamentos utilizam a informação que recebem do serviço ao cliente

A nossa equipa é informada atempadamente sobre actividades de outros departamentos que influenciam o serviço de contacto ao cliente

Na empresa os departamentos colaboram entre si

A qualidade dos produtos/serviços de outros departamentos evita que a nossa equipa receba chamadas dos clientes/consumidores

### **3. Conflito de Funções**

Tenho de fazer coisas que, na minha opinião, deveriam ser feitas de forma diferente

Tenho de executar tarefas para as quais não tenho formação

Recebo tarefas para as quais não tenho meios de as executar

Executo tarefas para as quais não tenho autoridade

Por vezes, não cumpro procedimentos para executar as minhas tarefas

Trabalho com duas ou mais equipas que executam tarefas de forma diferente

Recebo ordens contraditórias de duas ou mais pessoas

Faço coisas que uns validam e outros não aceitam

Envolvo-me em assuntos desnecessários

### **4. Feedback dos Superiores**

O meu superior acredita nas minhas capacidades

O meu superior está disponível quando tenho dúvidas

Tenho estímulos positivos do meu superior

O meu superior leva-me a sério

O meu superior transmite-me informação

Recebo feedback sobre o que faço bem

Recebo feedback sobre o que posso melhorar

### **5. Aprender com os clientes/consumidores**

A empresa oferece um bom portfolio de produtos aos seus clientes/consumidores

A empresa preocupa-se em compreender as necessidades dos seus clientes/consumidores

A empresa utiliza a informação dos seus clientes/consumidores para oferecer melhores produtos/serviços

A empresa age face a reclamações de clientes/consumidores

A empresa aprende com a informação recebida dos clientes/consumidores

### **6. Aprender com os colaboradores**

Sou estimulado a apresentar sugestões  
Sinto que as minhas sugestões são tidas em consideração  
Recebo feedback sobre as sugestões que faço

### **7. Oportunidades e Desafios**

Tenho oportunidades de crescimento na empresa  
Sinto que o meu trabalho é importante  
Sou desafiado no meu trabalho

### **8. Desfrutar do Local de Trabalho**

Divirto-me no meu local de trabalho  
Existe convívio entre os elementos da equipa

### **9. Ferramentas de Trabalho**

Tenho ferramentas de fácil acesso para responder às questões dos clientes  
Tenho ferramentas simples para registar os contactos com os clientes  
O meu espaço de trabalho é agradável  
Existe espaço suficiente entre postos de trabalho

### **10. Empowerment**

Sou estimulado a ter iniciativa  
É permitido tomar iniciativa  
Confiam nas minhas decisões

### **11. Integridade**

A *UNICER* é orientada ao cliente  
A *UNICER* é honesta para com os clientes  
A *UNICER* é honesta para com os colaboradores

### **12. Ambiente**

A colaboração com os meus colegas é agradável  
Existe um bom clima no *UNICER DIRETO*