

MESG
MESTRADO EM ENGENHARIA
DE SERVIÇOS E GESTÃO

Qualidade no serviço de atendimento ao cliente
numa empresa de bebidas

Maria Inês Almeida Antunes

Dissertação de Mestrado

Orientador na FEUP: Professor Miguel Mira da Silva

Orientadora na Unicer: Maria Luísa Almeida



Universidade do Porto

Faculdade de Engenharia

FEUP

Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto

Julho 2014

Resumo

A presente tese foi desenvolvida com o objetivo principal de identificar e analisar métricas de desempenho operacional para um serviço de atendimento ao cliente.

Os serviços de atendimento permitem a uma empresa construir, manter e gerir o relacionamento com os seus clientes ao disponibilizar informações e responder a pedidos de serviço; crê-se que a satisfação do cliente com um serviço de atendimento determina a sua satisfação com a própria empresa ao representar frequentemente o único canal de interação. O serviço ao cliente é uma parte crítica da experiência da marca, e pode ultimamente "*make or break*" o relacionamento com um cliente, porque existe apenas uma hipótese para causar a primeira impressão

O Projeto Visão Integrada pretende melhorar a experiência do cliente com a empresa através da integração de diferentes canais de comunicação e centralização do contacto no Unicer Direto. Ao definir métricas de desempenho operacional, como os indicadores chave de desempenho e os acordos de níveis de serviços, é possível averiguar e inferir acerca do cumprimento dos valores estipulados periodicamente para estas, procurando identificar oportunidades de melhoria para a comunicação interdepartamental e com o cliente, para prestar um serviço de elevada qualidade que corresponda às suas expectativas.

Os níveis de serviço a definir devem considerar um equilíbrio entre as necessidades do cliente e a capacidade do serviço de atendimento, com os recursos e tecnologias que possuem, numa perspetiva economicamente viável, devendo sempre ser negociados entre as partes.

Palavras-chave: Gestão do Relacionamento com o Cliente, Visão Integrada, Serviço de atendimento, Indicador Chave de Desempenho, Acordo de Nível de Serviço

Quality on a customer contact service in a beverage company

Abstract

This thesis was developed with the main goal of identifying and analyzing operational performance metrics for a customer contact service.

Customer contact services allow a company to build, maintain and manage the relationship with its clients by providing information and answering to service requests; it is believed that customer satisfaction with a contact service determines their own satisfaction with the company because it sometimes represents the only channel of interaction. Customer service is a critical part of the brand experience, and can ultimately "make or break" the relationship with a customer, since there is only one chance to cause a first impression

The *Integrated Vision* Project aims to improve the customer experience with the company through the integration of different communication channels and centralization of the contact at Unicer Direto. By defining operational performance metrics, such as key performance indicators and service level agreements, it is possible to analyze and infer about the fulfillment of periodically stipulated values for those metrics, and thus seek to identify opportunities to improve communication between the departments and also with the clients, providing a high quality service that meets their expectations.

Service levels to be defined should consider a balance between customer needs and the ability of the customer service, with the available resources and technologies, in an economically viable perspective, always having in mind that service levels must be negotiated between the parties.

Keywords: Customer Relationship Management, Integrated Vision, Customer Contact Service, Key Performance Indicator, Service Level Agreement

Agradecimentos

Começo por agradecer à Unicer pela excelente oportunidade proporcionada.

Agradeço a todos os colaboradores do Unicer Direto, nomeadamente a Maria Luísa Almeida, responsável pelo Projeto Visão Integrada na Unicer, pela dedicação demonstrada ao longo do meu percurso na empresa. A Rui Bastos, *manager* do Unicer Direto, pela disponibilidade e conhecimentos transmitidos.

Agradeço ao meu orientador da FEUP, Professor Miguel Mira da Silva, pela sua total disponibilidade, conhecimento e experiência, que contribuíram para a concretização desta tese.

Agradeço à minha família e amigos pelo apoio e motivação constantes nesta etapa final do meu percurso académico.

Índice de Conteúdos

1	Introdução	1
1.1	Problema	1
1.2	Apresentação da Empresa Unicer - Bebidas, SA.....	2
1.3	Metodologia de investigação	3
1.4	Estrutura do Relatório.....	4
2	Estado da arte.....	5
2.1	Gestão do Relacionamento com o Cliente	5
2.1.1	Atendimento ao cliente	6
2.2	As boas práticas ITIL	6
2.2.1	Gestão de Níveis de Serviço	8
2.3	Satisfação do cliente em relação a um serviço de atendimento	12
2.4	Conclusão do capítulo	14
3	Contexto empresarial.....	15
3.1	O Projeto Visão Integrada	15
3.1.1	Motivações para a implementação do Projeto	17
3.1.2	Fases do Projeto.....	17
3.2	Unicer Direto: <i>Contact center</i>	19
3.2.1	Serviço de atendimento ao cliente	20
3.2.2	KPIs	22
3.3	Conclusão do capítulo	26
4	Proposta.....	27
4.1	SLAs propostos	27
4.1.1	Exemplo de um SLA	28
4.2	Conclusão do capítulo	28
5	Resultados	29
5.1	Inquérito de satisfação.....	29
5.2	Entrevista.....	33
5.3	Valores padrão das métricas consideradas	34
5.4	Comparação de valores de SLAs em períodos homólogos	35
5.5	Conclusão do capítulo	38
6	Avaliação	39
7	Conclusão	40
7.1	Principais contribuições.....	41
7.2	Limitações.....	41
7.3	Trabalho futuro	41
	Referências	42
	Bibliografia	44
	ANEXO A: Organigrama da Unicer-Bebidas, SA	45
	ANEXO B: Inquérito de satisfação e resultados obtidos	46
	ANEXO C: Guião de entrevista.....	48

ANEXO D: Aplicação da fórmula Erlang C no serviço de atendimento49

Siglas

ABA:	<i>Abandonment Rate</i>
ASA:	<i>Average Speed of Answer</i>
AT:	Assistência Técnica
B2B:	<i>Business-to-Business</i>
CRM:	<i>Customer Relationship Management</i>
FCR:	<i>First Call Resolution</i>
FTE:	<i>Full time Equivalent</i>
GCC:	Gestão de Crédito e Cobranças
ITIL:	<i>Information Technology Infrastructure Library</i>
IVR:	<i>Interactive Voice Response</i>
KPI:	<i>Key Performance Indicator</i>
NS:	Nível de Serviço
NSQ:	Nível de Serviço de Qualidade
PDA:	<i>Personal Digital Assistant</i>
OGC:	<i>Office for Government Commerce</i>
SAB:	Sistema de Apoio e <i>Back Office</i>
SLA:	<i>Service Level Agreement</i>
SPOC:	<i>Single Point of Contact</i>
TI:	Tecnologias de Informação
UD:	Unicer Direto
VOC:	<i>Voice of Consumer</i>

Índice de Figuras

Figura 1 - Evolução histórica da Unicer - Bebidas, S.A.....	2
Figura 2 - Ciclo Investigação-Ação.....	3
Figura 3 - Cadeia Satisfação-Lucro (adaptado de Buttle 2009)	5
Figura 4 - Ciclo de vida do serviço de acordo com ITIL (OGC 2007)	7
Figura 5 - Processo SLM (adaptado de Wustenhoff 2002b)	9
Figura 6 - Relação entre nível de serviço, qualidade e satisfação do cliente	14
Figura 7 - Representação esquemática do Projeto Visão Integrada na Unicer (Deloitte e Unicer, 2009/2010).....	16
Figura 8 - Relação entre uma implementação CRM e as fases do Projeto Visão Integrada	18
Figura 9 - Logotipo do Unicer Direto.....	19
Figura 10 - Evolução histórica do Unicer Direto	19
Figura 11 - Quadro das interações de contacto que envolvem o serviço de atendimento do Unicer Direto	21
Figura 12 - Exemplo de interação tipificada como Ação - Pedido de AT tradicional	22

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Resultados obtidos no inquérito de satisfação.....	30
---------------------------------------------------------------	----

Índice de Gráficos

Gráfico 1 - Resultados relativos à concordância com a afirmação 1 (horário de funcionamento).....	30
Gráfico 2 - Resultados relativos à concordância com a afirmação 2 (tempo de espera).....	31
Gráfico 3 - Resultados relativos à concordância com a afirmação 3 (tempo de espera de 45 segundos).....	32
Gráfico 4 - Resultados relativos à concordância com a afirmação 4 (satisfação global)	32
Gráfico 5 - Comparação dos Níveis de Serviço (conceito UD) com o <i>target</i>	35
Gráfico 6 - Comparação dos Níveis de Serviço de Qualidade com os <i>targets</i>	35
Gráfico 7 - Comparação dos tempos médios de espera com o <i>target</i>	36
Gráfico 8 - Comparação das taxas de abandono com o <i>target</i>	36
Gráfico 9 - Exemplo relativo ao atendimento a cada 15 minutos (média de abril de 2014)....	37

1 Introdução

Os serviços são centrais para a atividade económica em qualquer sociedade, tendo a indústria dos serviços crescido de forma exponencial nas últimas décadas abrangendo atualmente cerca de 70% da economia global (Fitzimmons 2011). Ao ser a força motriz de obtenção de valor na economia, a gradual importância dos serviços, quer no próprio setor dos serviços quer nos setores de produção, coloca desafios às empresas para encontrarem novos modelos de negócio, assim como conceitos inovadores e soluções que permitam uma prestação mais eficiente e eficaz do serviço (Kozlova 2012).

Para sobreviver num ambiente competitivo e por vezes saturado, é imperativo uma empresa assegurar que cada serviço prestado satisfaça as expectativas do cliente, idealmente superando-as, o que dependerá da sua qualidade, obtendo assim maior vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes (Chesbrough 2006); este fato leva a que as organizações apostem no desempenho do negócio, na orientação para o cliente, e no alinhamento do negócio com as necessidades e expectativas do cliente.

A aplicação da disciplina da Gestão do Relacionamento do Cliente (em inglês, *Customer Relationship Management - CRM*) permite colocar o cliente como foco central da empresa, numa era em que este exige um relacionamento diferente entre as partes, ao auxiliar na entrega de soluções de negócio centradas no cliente, em oposto ao anterior paradigma de foco no produto. O principal intuito do CRM é melhorar a experiência do cliente no modo como este interage com a empresa, recorrendo à informação que obtém em cada interação com o último. Como forma de concorrer para o sucesso, as organizações, no futuro, tratarão a informação sobre o cliente de forma astuta de modo a alcançarem uma relação de longo termo com este ao encantá-lo (Ariffin 2012).

1.1 Problema

O Projeto Visão Integrada, em fase de implementação na empresa Unicer, surgiu da identificação de oportunidades de melhoria na gestão do contacto com o cliente, alinhadas com a estratégia da empresa, e pode ser considerado como uma implementação CRM, envolvendo pessoas, processos e tecnologias.

Este projeto encontra-se na fase 3, que consiste em vários passos sequenciais: 1) validação das interações *As-Is* dos departamentos da empresa envolvidos neste projeto (informação recolhida em fase anterior); 2) identificação de KPIs (*Key Performance Indicator*, traduzido para português como Indicador chave de Desempenho), SLAs (*Service Level Agreement*, traduzido como Acordo de Níveis de Serviço) e grupos de trabalho; por fim, 3) identificação de oportunidades de melhoria para elaboração da versão *To-Be*.

O âmbito da proposta de tese assenta na fase 3; contudo, devido a alterações na estrutura organizacional, modificou-se ligeiramente a sua abordagem, optando-se por concentrar esforços no serviço de atendimento ao cliente disponibilizado pelo *contact center* da Unicer. Assim, a presente dissertação focou-se no levantamento de métricas indicadoras do desempenho operacional do serviço de atendimento do *contact center* da empresa (Unicer Direto, representado pela sigla UD), com o intuito de propôr SLAs e validá-los como

instrumento de gestão de recursos e satisfação do cliente, para além de analisar os KPIs atualmente contemplados.

Ao longo da tese, o termo "serviço de atendimento" remete para o serviço de atendimento telefónico/voz, ao ser o foco da investigação realizada; já o conceito "serviço *Inbound*" inclui todos os contactos recebidos seja qual for o canal de comunicação.

1.2 Apresentação da Empresa Unicer - Bebidas, SA

A Unicer - Bebidas, SA é uma empresa portuguesa cuja origem remonta ao ano de 1890, com a fusão de sete fábricas de cerveja da região norte de Portugal e consequente constituição da Companhia União Fabril Portuense das Fábricas de Cerveja e Bebidas Refrigerantes, popularizada pela sigla CUFP.

Desde então, reportam-se vários períodos, representados na Figura 1, até 2006, ano em que a Unicer inicia uma nova fase, reformulando totalmente a sua visão e orientando a atividade da empresa para uma cultura de resultados, com o intuito de responder a mercados cada vez mais exigentes. As novas linhas de orientação estratégica correspondem a uma focalização nas áreas das cervejas e das águas engarrafadas, simplificação e racionalização da estrutura organizacional, desenvolvimento de competências a nível comercial e de marketing, e a crescente consolidação no mercado internacional (atualmente está presente em 50 países).

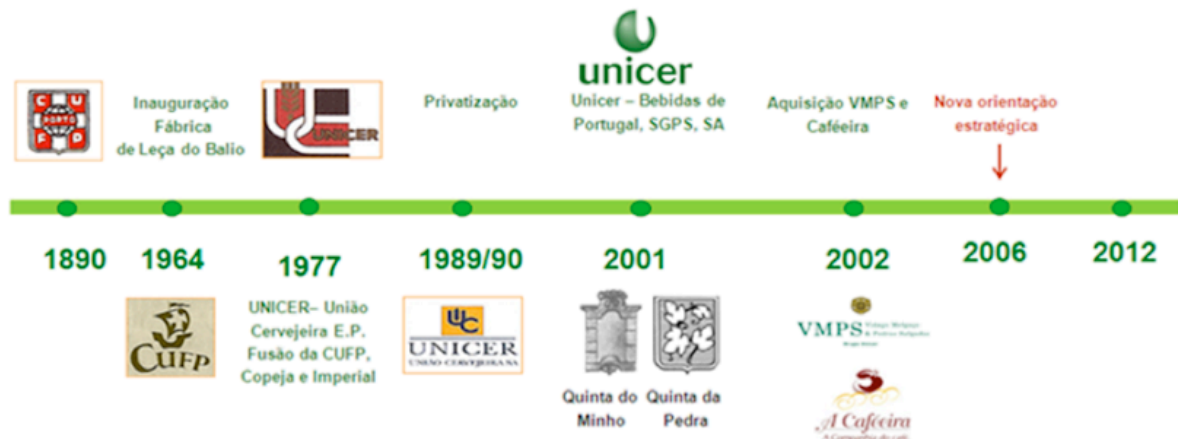


Figura 1 - Evolução histórica da Unicer - Bebidas, S.A.

Líder no mercado da cerveja em 2013, com uma quota em valor de 49,2% face a 48% do seu concorrente mais direto, teve um crescimento de 0,2% face ao período homólogo anterior. A Unicer estende a sua atividade de negócio às águas (lisas e não lisas), refrigerantes, vinhos e sidra, assim como à produção e comercialização de malte. Está igualmente presente no setor do turismo, detendo os Parques Lúdico-Termais de Vidago e Pedras Salgadas.

É uma empresa de capital maioritariamente português, com uma participação de 56% pelo Grupo VIACER (BPI, Arsopi e Violas), e de 44% pelo grupo dinamarquês Carlsberg. Possui 15 centros de atividade/sites em Portugal, contando com cerca de 1500 colaboradores distribuídos pelos centros de produção de cerveja, de sumos e refrigerantes, e de vinhos; centros de captação e engarrafamento de água, vendas e operações. A estrutura organizacional da empresa, desde Maio de 2014, é apresentada no anexo A.

A Unicer detém um vasto portefólio de marcas, referido de seguida:

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

O projeto de dissertação decorreu no departamento do Unicer Direto, o *contact center* da empresa. O seu principal objetivo é gerir o contacto multicanal. Em 2013, a área ficou responsável pelo processo de Gestão de Reclamações e com a televenda (em regime *Outbound*).

1.3 Metodologia de investigação

A metodologia de pesquisa usada no desenvolvimento deste relatório é a investigação-ação, um método de pesquisa demonstrado, em uso desde meados do século XX. Desde os anos 90, tem sido frequentemente utilizada em estudos que envolvam sistemas de informação, e produz resultados relevantes pelo fato de se basear em ação prática, com o objetivo de resolver um problema imediato sustentado em teoria (Baskerville 1999). Com alterações desde o seu aparecimento, atualmente a descrição de investigação-ação prevalente considera um processo cíclico com cinco fases, indicadas na figura 2.



Figura 2 - Ciclo Investigação-Ação

- Diagnóstico: Identificação dos principais problemas abordados pela investigação, que são os motivos subjacentes ao desejo de mudança. Este diagnóstico incorporará conceitos teóricos resultantes de pesquisa científica.
- Planeamento de ação: Especificação das ações organizacionais a desenvolver para ultrapassar os principais problemas identificados, e como abordá-los.
- Tomada de ação: Implementação das ações planeadas na etapa anterior.
- Avaliação: Corresponde à avaliação dos resultados obtidos, através de uma análise crítica da aplicação dos conceitos teóricos à prática.
- Especificação da aprendizagem: Como a designação indica, é especificada a aprendizagem retida na aplicação desta metodologia.

1.4 Estrutura do Relatório

A presente tese está dividida em sete capítulos, alinhados com as fases da metodologia de investigação usada. A referir que a partir do segundo capítulo, cada um inclui uma pequena introdução e uma conclusão com o intuito de situar o leitor no assunto.

Na "Introdução" (capítulo 1) é referido o problema de investigação e apresentada a empresa onde o projeto foi desenvolvido, e no "Estado da Arte" (capítulo 2), onde se faz a revisão da literatura, abordando a gestão do relacionamento com o cliente, as boas práticas ITIL, e a satisfação do cliente com um serviço de atendimento.

Já o capítulo 3, referente ao "Contexto Empresarial", apresenta em detalhe o Projeto Visão Integrada, a base para o desenvolvimento deste documento, assim como o *contact center* da empresa e o seu serviço de atendimento ao cliente, com análise e avaliação das métricas de desempenho atualmente consideradas (KPIs). Este capítulo corresponde à fase "Diagnóstico" do ciclo Investigação-Ação.

Seguidamente, no capítulo 4 ("Proposta"), correspondente ao "Planeamento de Ação", é apresentada a proposta dos SLAs para o serviço considerado.

No quinto capítulo ("Resultados") são apresentados os resultados de um inquérito de satisfação, entrevista à coordenadora comercial e operacional do Unicer Direto, valores padrão para os parâmetros indicados, e confrontados os valores reais das métricas de desempenho operacional de períodos homólogos - fase "Tomada de Ação", apesar de no decorrer desta tese não ter ocorrido a implementação prática da proposta.

A avaliação global e análise crítica dos diversos resultados foi executada no capítulo 6 ("Avaliação"), correspondendo à fase "Avaliação" da metodologia.

O último capítulo ("Conclusão") refere as principais contribuições, ou seja, aquilo que foi apreendido com a execução deste projeto na Unicer, as limitações sentidas e o trabalho futuro; corresponde à fase "Especificação da Aprendizagem".

2 Estado da arte

Neste capítulo são abordados os conceitos relevantes para o desenvolvimento desta tese, nomeadamente a importância da disciplina da Gestão do Relacionamento com o Cliente, as boas práticas ITIL (*Information Technology Infrastructure Library*) e o seu potencial na aplicação a áreas de negócio que não as TI (Tecnologias de Informação). É feito o confronto entre a teoria contemplada e a satisfação do cliente com um serviço de atendimento telefónico.

2.1 Gestão do Relacionamento com o Cliente

A área da Gestão do Relacionamento com o cliente (com a sigla CRM proveniente do inglês) pode ser definida como uma abordagem integrada para identificar, adquirir e reter clientes. Ao permitir às organizações gerir e coordenar as interações com o cliente através de múltiplos canais e departamentos, o CRM ajuda as organizações a maximizar o valor de cada contacto destas com o cliente, e a promover um desempenho organizacional superior (Buttle 2009).

Cada vez mais, a capacidade de maximizar a satisfação e lealdade do cliente através de uma relação próxima é crítica para a sustentabilidade e crescimento do negócio, numa perspectiva de benefício mútuo, e as empresas estão cientes da importância da melhor gestão dos seus serviços, recorrendo assim ao desenvolvimento e implementação de sistemas CRM. A cadeia satisfação-lucro propõe a relação direta entre as três circunstâncias (Figura 3).

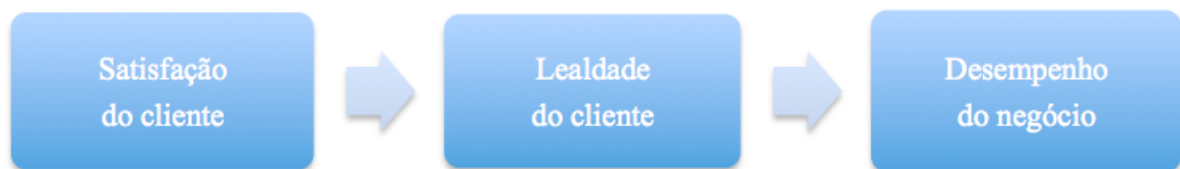


Figura 3 - Cadeia Satisfação-Lucro (adaptado de Buttle 2009)

Na literatura estão contemplados quatro tipos de CRM: estratégico, operacional, analítico e colaborativo. De acordo com (Buttle 2009), o CRM estratégico designa uma estratégia de negócio centrada no cliente e cujo objetivo é adquirir e reter clientes rentáveis; o CRM operacional centra-se na automação de processos que incluem a intervenção do cliente (como o *contact center*); já o CRM analítico cinge-se à prospeção de dados com informação relacionada com o cliente, com objetivos estratégicos ou táticos; por fim, o CRM colaborativo aplica a tecnologia ao longo das fronteiras organizacionais para otimizar o valor da empresa, dos parceiros e do cliente.

Os sistemas CRM bem desenhados fornecem à empresa uma visão única do cliente, útil para melhorar as vendas e o serviço ao cliente. Do mesmo modo, estes sistemas também permitem ao cliente visualizar a empresa como uma entidade singular, não obstante o canal de contacto usado por este (Laudon 2012).

Atualmente, os sistemas CRM são de grande utilidade na prática de *marketing* de relacionamento, ao captar informação sobre o cliente e disponibilizando-a nos vários pontos de contacto. Na perspectiva do cliente, um sistema CRM bem implementado pode oferecer

uma interface única com o cliente da organização, ao permitir a personalização do serviço, o que poderá resultar na sua melhoria e aumento do valor para este; na perspetiva da empresa, os sistemas CRM permitem que a empresa entenda e segmente melhor os seus clientes, e serão uma mais valia no desenvolvimento de campanhas promocionais e de *cross-selling* (Lovelock 2010). Para a implementação CRM numa dada empresa ser bem sucedida, esta deverá ter uma estratégia organizacional claramente definida, o envolvimento das pessoas certas, a devida identificação dos processos e o suporte tecnológico necessário.

2.1.1 Atendimento ao cliente

Os serviços de atendimento ao cliente de uma empresa emergiram como uma importante ferramenta na provisão de maior satisfação do cliente (Anton 1997). O principal objetivo das operações de um serviço deste género é responder às necessidades do cliente, e prestar um serviço de qualidade para, deste modo, atingir níveis elevados de satisfação.

Segundo (Jaiswal 2008), os serviços de atendimento têm cada vez mais um papel crucial na gestão do relacionamento com o cliente, permitindo a uma empresa construir, manter e gerir o relacionamento com o cliente ao disponibilizar informação e responder às solicitações de forma rápida e menos dispendiosa do que num contacto presencial. Várias organizações de negócios veem os serviços de atendimento como um caminho potencialmente eficaz para manter os clientes satisfeitos, resultando na obtenção de vantagem competitiva.

As expectativas do cliente também tiveram um papel significativo na crescente implementação de sistemas CRM em serviços de atendimento, quando os clientes perceberam que, se uma dada indústria os reconhecia como tal sempre que contactavam com a empresa, esperavam o mesmo tratamento em toda e qualquer interação com outras empresas. As organizações começaram a perceber que precisavam de uma visão única do cliente e um entendimento do valor do cliente para a sua empresa - só assim poderiam competir no seu setor de modo eficaz (Buttle 2009).

O ênfase na obtenção de uma visão de 360° do cliente está dependente do desenvolvimento eficaz de um CRM operacional; recentemente, o foco organizacional transitou para o entendimento do valor do cliente, e no aumento do valor de cada interação entre a empresa e o cliente (Buttle 2009).

Para as organizações de serviços, as novas tecnologias deverão permitir uma maior eficácia e eficiência ao poderem atender às necessidades de vários clientes simultaneamente, e dando ao cliente maior possibilidade de escolha, ao permitir-lhe seleccionar o canal preferido para comunicar com a empresa (Bennington 2000).

2.2 As boas práticas ITIL

O acrónimo ITIL (*Information Technology Infrastructure Library*) designa um exemplo de **boas práticas para as TI**, ou seja, atividades ou processos comprovados, e usados com sucesso por múltiplas organizações (OGC 2007).

ITIL refere-se a um conjunto de publicações de boas práticas para a gestão de serviços TI, publicado pelo *Office of Government Commerce* (OGC) do Reino Unido, e dão orientação

para a prestação de serviços de TI de qualidade em todas as etapas do ciclo de vida do serviço, assim como os processos e funções requeridas para servir de suporte a estes..

A definição de serviço, de acordo com ITIL, é a seguinte:

"A means of delivering value to customers by facilitating outcomes customers want to achieve without the ownership of specific costs and risks."

A última versão (2007), o ITILv3, fornece uma perspetiva mais holística sobre o ciclo de vida do serviço, incluindo conceitos, processos e definições novos ou revistos, assim como os componentes de apoio necessário para prestar um serviço a um dado cliente. A intenção desta nova versão é alinhar as TI com os requisitos do negócio, à medida que a indústria amadurece e as demandas são maiores que nunca para a prestação de serviços de elevada qualidade.

Alguns dos benefícios do ITIL para uma organização são (Pink Elephant 2008):

- Aumento da satisfação das várias partes envolvidas, ao disponibilizar serviços que cumprem os requisitos do negócio, do cliente e do utilizador;
- Melhoria da gestão de recursos;
- Base de práticas que ajudam na tomada de decisão.
- Eliminar trabalho redundante/diminuir o retrabalho;
- Negociação de níveis de serviço atingíveis;

A *framework* ITILv3 é baseada num ciclo de vida do serviço, e consiste em cinco etapas sucintamente descritas de seguida:

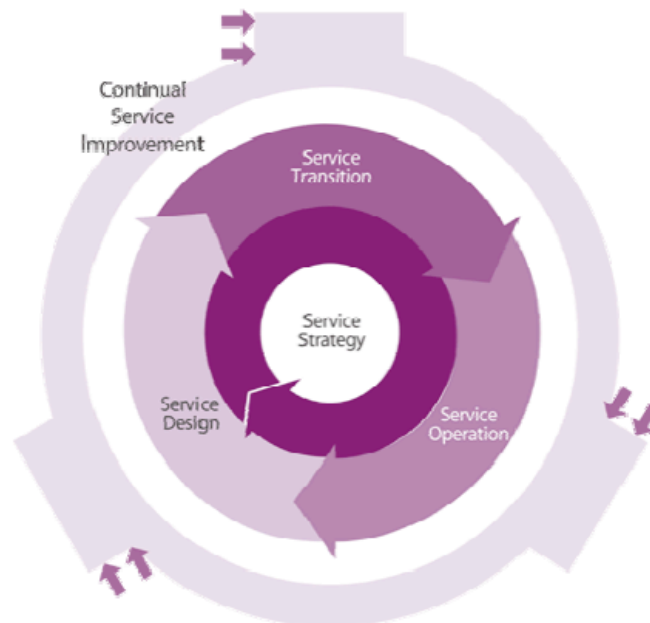


Figura 4 - Ciclo de vida do serviço de acordo com ITIL (OGC 2007)

- **Service Strategy (Estratégia do Serviço):** Orienta para o desenho, desenvolvimento e implementação da gestão do serviço, a qual permite à organização estabelecer objetivos e expectativas de desempenho relativamente ao serviço prestado ao cliente, e a identificar e priorizar oportunidades. Pretende garantir que as organizações possuam eficácia operacional e um desempenho distinto.
- **Service Design (Desenho do Serviço):** Garante que os serviços (novos ou modificados) são desenhados de modo eficaz, cumprindo as expectativas do cliente. Inclui o processo *Service Level Management* (Gestão de Níveis de Serviço) que será detalhado mais à frente, que engloba as métricas de desempenho (exemplo dos SLAs).
- **Service Transition (Transição do Serviço):** Responsável pelo desenvolvimento, avaliação e implementação de mudanças de serviço, assegura que os requisitos da estratégia estejam incorporados nos resultados desejados e que estes sejam concretizados nas operações, ao controlar os riscos possíveis de falha e rutura.
- **Service Operation (Operação do Serviço):** Nesta etapa, pretende-se atingir a eficácia e eficiência na prestação e apoio do serviço, de modo a garantir valor, quer ao cliente quer ao prestador do serviço. É uma capacidade crítica pelo fato de os objetivos estratégicos serem alcançados, em última instância, através das operações de serviço.
- **Continual Service Improvement (Melhoria Contínua do Serviço):** Objetiva garantir que os serviços estão alinhados com as mudanças constantes das necessidades do negócio, ao identificar e implementar melhorias que apoiam os processos de negócio. A performance do prestador de serviços é continuamente medida e são desenvolvidas melhorias nos processos de modo a aumentar a eficiência, eficácia e relação custo-eficácia.

As cinco etapas encontram-se interligadas e disponibilizam um conjunto coerente de processos de gestão e correspondentes *inputs* e *outputs* em todo o ciclo de vida do serviço. Ao ser uma *framework*, é suposto que seja adaptada tanto à indústria onde se insere a empresa como ao seu tamanho, estrutura organizacional e requisitos (Arraj 2013).

Como referido, ao serem boas práticas para as TI e já provados como métodos de trabalho bem sucedidos, o ITIL pode auxiliar as empresas a controlar e a gerir os requisitos crescentes da economia, tendo em conta a eficácia e eficiência impostas aos departamentos e prestadores externos (Kozlova 2012).

Deste modo, existe potencial de aplicação do ITIL em outras áreas da organização que não as TI; até porque estas práticas irão contemplar as diversas considerações estratégicas sobre quais os serviços a serem oferecidos ao mercado, em que qualidade, em que extensão e a que preço, não são tidas isoladamente das outras atividades da empresa, mas sim influenciadas pela estratégia global da empresa (Kozlova 2012).

2.2.1 Gestão de Níveis de Serviço

A Gestão dos Níveis de Serviço (*Service Level Management* em inglês, representada pelo acrónimo SLM) faz parte da etapa *Service Design* do ITIL, e é o processo responsável pela negociação de acordos de nível de serviço (SLA) passíveis de serem atingidos. A gestão dos

níveis de serviço monitoriza e reporta os níveis de serviço, efetua revisões regulares ao serviço juntamente com o cliente (principal visado) e identifica oportunidades de melhoria (Hanna 2011), sendo um processo vital para qualquer empresa que pretenda prestar serviços com qualidade.

Num mundo económico em que os serviços dominam, a capacidade de disponibilizá-los de acordo com níveis pré-definidos torna-se cada vez mais um requisito competitivo para subsistir na indústria. Para além de ser capaz de prestar serviços cujo desempenho é fiável e a qualidade garantida, o simples fato de ser capaz de cumprir a promessa feita é a chave para o sucesso; nesta perspetiva, uma implementação adequada de gestão dos níveis de serviço faz sentido (Wustenhoff 2002b).

O SLM é o processo que permite ao prestador do serviço em questão cumprir com o nível de desempenho previamente acordado num SLA. Engloba pessoas, processos e tecnologia em todas as áreas essenciais das operações do serviço. Se as metas forem apropriadas e refletirem com precisão os requisitos do negócio, o serviço prestado estará alinhado com estes e corresponderá às expectativas de clientes e utilizadores no que concerne à qualidade. Um sistema SLM é crucial para gerir a qualidade do serviço ao ser pró-ativa, ao ser capaz de encontrar falhas potenciais antes destas serem detetadas pelo cliente (Wustenhoff 2002b).

Assim, os principais objetivos do processo da Gestão de Níveis de Serviço (SLM) são:

- Definir, documentar, acordar, monitorizar, medir, reportar e analisar o nível de um serviço prestado, de modo consistente, em toda a organização;
- Fornecer e melhorar a relação e comunicação do negócio com os clientes;
- Assegurar que são desenvolvidas metas específicas e mensuráveis para todos os serviços.
- Monitorizar a satisfação do cliente, e melhorar a qualidade do serviço prestado;
- Assegurar que as expectativas da empresa e do cliente sejam claras quanto ao nível do serviço a ser prestado;
- Assegurar que são implementadas medidas pró-ativas para a melhoria dos níveis de serviço, desde que o custo seja justificável;
- Assegurar que os serviços disponibilizados estejam alinhados com os requisitos do negócio e do cliente, evitando o *over-promising* e o *under-delivering*.



Figura 5 - Processo SLM (adaptado de Wustenhoff 2002b)

Service Level Agreement

Um SLA (*Service Level Agreement*) é um acordo escrito entre o prestador de um serviço e um cliente, e que define o serviço em causa, as metas do nível de serviço e as responsabilidades de ambas as partes, com benefício mútuo. Os SLAs criam valor para o cliente ao reduzir a incerteza associada aos serviços que serão prestados (padrões e custos), ao assegurar níveis de serviço adequados (Buttle 2009).

Existem vários tipos de SLA:

- SLA baseado no serviço - quando um SLA cobre um serviço para todos os clientes que o usem;
- SLA baseado no cliente - quando os acordos são efetuados com um dado cliente (individual ou empresa), cobrindo todos os serviços utilizados por este.
- SLA multinível - combinação dos anteriores.

Um SLA é um acordo formal, negociado, que ajuda a identificar expectativas, clarificar responsabilidades e a facilitar a comunicação entre as partes envolvidas, o que o torna simultaneamente em (Karten 2014):

- uma ferramenta de comunicação: um SLA bem definido melhora a comunicação entre as partes, levando a um melhor entendimento das necessidades, prioridades e preocupações de ambos;
- um mecanismo de gestão das expectativas: ao definir níveis de serviço, as expectativas são identificadas e geridas, para que as partes criem uma perspetiva realista e razoável sobre o serviço e a sua entrega;
- uma ferramenta de redução de conflitos: sem um entendimento partilhado das necessidades e prioridades, surgem conflitos, algo que um SLA poderá reduzir e mais facilmente resolvê-los caso ocorram;
- um documento vivo: o SLA reconhece que alterações de circunstâncias podem requerer ajustes nas expectativas e nas responsabilidades, ao fornecer mecanismos para revisões periódicas.
- Um processo objetivo para aferir a eficácia do serviço: na ausência de um acordo, as partes podem não concordar com a adequação do serviço. Um SLA permite uma base mutuamente acordada e consistente para discutir a eficácia do serviço.

Um SLA bem definido é importante ao estipular limites e expectativas para os seguintes aspetos da prestação do serviço (Wustenhoff 2002a):

- Compromissos com o cliente: Promessas claramente definidas diminuem a possibilidade de desapontar um cliente. Estas promessas também ajudam o prestador do serviço a focar-se nos requisitos do cliente e a assegurar-se que os processos seguem o percurso correto.
- KPIs para o serviço ao cliente: Ao ter KPIs definidos, é fácil compreender como estes podem ser integrados num processo de melhoria da qualidade do serviço; deste modo, um aumento da satisfação do cliente permanece um objetivo claro.

- O preço da não-conformidade: Se o SLA tiver penalidades, a falha no cumprimento do desempenho acordado pode ficar cara. Mas pelo fato de existirem estas penalizações, o cliente entende que o prestador acredita na sua capacidade para atingir os níveis de serviço acordados, tornando a relação clara e positiva.

De acordo com o livro (OGC 2007), o SLA pode ser definido após uma fase de monitorização quando os valores reais dos KPIs dos SLAs estão disponíveis, e os procedimentos a monitorizar foram acordados entre o prestador do serviço e o cliente (Bochicchio 2013).

O ITIL refere os múltiplos parâmetros que podem ser incluídos num SLA, uns mais específicos que outros; contudo, qualquer SLA deverá apenas incluir aqueles relevantes para o serviço em questão para não se tornar num documento demasiado longo (OGC 2007):

- Designação do SLA e entidades envolvidas (prestador do serviço e cliente);
- Validade do acordo;
- Descrição do serviço: Este parâmetro descreve o serviço em causa, incluindo: funções-chave do negócio, *outputs* esperados, e toda a informação relevante para descrever o serviço e a sua escala, impacto e prioridade para o negócio;
- Âmbito do acordo: O que está coberto e excluído pelo acordo;
- Responsabilidades;
- Disponibilidade do serviço: Os níveis alvo de disponibilidade que o prestador do serviço procurará entregar dentro das horas de serviço previamente acordadas (expressos em %). Pode ser mais fácil medir a "indisponibilidade do serviço", em termos da impossibilidade do cliente realizar as suas atividades de negócio, para poder relacionar este parâmetro com a qualidade do serviço; por exemplo, falha de rede;
- Fiabilidade: Refere-se ao nº máximo de falhas de serviço que serão toleradas pelo cliente num período de tempo acordado;
- Apoio ao cliente: Detalha o modo de contactar o centro de atendimento (formas de contacto, números de telefone, horário de atendimento, e como proceder fora deste horário, em que muitas vezes o serviço é prestado por um fornecedor de *outsourcing*);
- Desempenho do serviço: Capacidade de resposta esperada do serviço, rendimento (x nº de transações ou outras operações referentes ao serviço, realizadas em y tempo) esperado do serviço;
- Funcionalidade (se apropriado): Refere os níveis funcionais mínimos prestados e o n.º de erros de dado tipo que podem ser tolerados antes do SLA ser quebrado; deve incluir nível de severidade e período de reporte.

Key Performance Indicators

O **KPI** (*Key Performance Indicator*) é uma métrica usada para auxiliar na gestão de um serviço, processo, plano, projeto ou outra atividade. É usado para medir o cumprimento dos fatores críticos de sucesso - atributos e variáveis que podem ter um impacto significativo nos resultados de negócio (Buttle 2009).

Os KPIs referem-se às métricas de desempenho mais importantes, sendo usadas para gerir ativamente e reportar sobre o desempenho do processo, serviço ou atividade; estas métricas devem ser selecionadas de modo a assegurar que a eficiência, a eficácia e a relação custo-eficácia sejam geridas adequadamente (Hanna 2011).

Estas métricas deverão ser desenvolvidas na perspetiva do serviço, do cliente e do negócio, e também abranger tanto medidas objetivas como subjetivas, para auxiliarem na gestão da qualidade de um serviço ou processo. Um exemplo de métrica subjetiva poderá ser a melhoria da satisfação do cliente.

Em (OGC 2007) são definidas várias categorias de KPIs, que podem ser classificadas de acordo com:

- **cumprimento** - estamos a fazê-lo?
- **qualidade** - quão bem estamos a fazê-lo?
- **desempenho** - quão rápido ou lentamente estamos a fazê-lo?
- **valor** - o que estamos a fazer produz alguma diferença?

Há processos descritos no (OGC 2007) que usados juntamente com o SLM podem ser usados para a implementação efetiva de melhorias:

- **Medição do serviço:** *"You can't manage what you don't measure."*

De acordo com esta premissa, é indispensável criar métricas para poder avaliar um dado serviço, e assim poder estabelecer melhorias e trazer valor para o negócio. Estas métricas permitem validar decisões estratégicas prévias e direcionar as atividades de modo a atingirem as metas anteriormente definidas pela organização; isto justificará a intervenção no momento em que são precisas ações correctivas, através da implementação de um plano de ação (OGC 2007).

- **Relatório de Serviço**

Os relatórios de serviço reportam os resultados operacionais e estratégicos atingidos pela organização, assim como qualquer desenvolvimento relacionado com os SLAs. Devem ser produzidos de modo a referir as necessidades identificadas e os requisitos do cliente; devem incluir: o desempenho real comparativamente às metas de níveis de serviço; o volume de trabalho e utilização dos recursos; o reporte do desempenho, com referência a incidentes e alterações efetuadas; informação relativa a tendências observadas; e uma análise da satisfação do cliente.

2.3 Satisfação do cliente em relação a um serviço de atendimento

É importante diferenciar neste ponto os conceitos qualidade e satisfação do cliente com o serviço. Apesar de serem por vezes usados como sinónimos, há fatores cognitivos e emocionais que podem interferir no entendimento do cliente relativamente a uma boa prestação do serviço.

Ao contrário da qualidade dos produtos, que pode ser medida objetivamente, a qualidade do serviço é um conceito abstrato pelas suas características únicas: intangibilidade,

simultaneidade entre produção e consumo, heterogeneidade, percibibilidade e participação do cliente no processo (Fitzsimmons 2011). Assim, sem indicadores objetivos, uma abordagem adequada será medir as percepções da qualidade pelo cliente, podendo definir a **qualidade do serviço** como a diferença entre as expectativas prévias e as percepções dos níveis de desempenho do serviço.

A **satisfação do cliente** pode ser definida como uma medida de como os produtos e/ou serviços fornecidos por uma empresa cumprem ou superam as expectativas do cliente, e pode ser representada pela diferença entre o valor percebido pelo cliente e o valor esperado por este quanto ao serviço (Agarwal 2011).

Há poucos estudos efetuados sobre a satisfação de um cliente em relação a um serviço de atendimento. Em (Feinberg 2000) é relatado que o fator operacional mais significativamente relacionado com a satisfação da pessoa que contacta o serviço é a percentagem de chamadas em que a solicitação é resolvida no primeiro contacto; contudo, este estudo não teve em consideração de aspetos do encontro, como o comportamento do assistente. Já em (Feinberg 2002), é referido que os indicadores operacionais do serviço de atendimento têm pouco impacto na satisfação. (van Dun 2011) defende que a percepção do cliente quanto à qualidade de um serviço de atendimento consiste em sete dimensões: empatia, confiança, conhecimento do cliente, foco no cliente, custo de espera, acessibilidade e facilidade de utilização do menu automático que remete para um dado assistente, consoante o assunto.

A capacidade para medir de modo fiável a satisfação de um cliente com um serviço de atendimento, e identificar os fatores motores da satisfação que requerem a máxima atenção da gestão, é um requisito fundamental. Assim, as empresas deverão avaliar periodicamente o modo como os clientes se sentem em relação à qualidade dos serviços prestados pelos seus serviços de atendimento, e deverão usar essa informação para melhorar as operações destes serviços. Para fornecer uma maior qualidade do serviço e atingir a satisfação do cliente, os serviços de atendimento devem ser geridos e monitorizados através dos níveis de serviços disponibilizados (Cheong 2008).

O SLM é uma solução usada para especificar a qualidade do serviço, ao gerir os acordos, requisitos e metas de serviço (referidas previamente), com o intuito de monitorizar e reportar constantemente os níveis de serviço verificados, para assim poder sugerir e implementar melhorias, sempre alinhadas com os requisitos do negócio, com benefícios para a empresa e para o cliente.

O uso de SLM permite aos gestores de serviços de atendimento controlar o nível de serviço oferecido ao cliente. Estabelecer níveis de serviço pode também auxiliar a gestão dos recursos humanos a medir a performance dos colaboradores e a avaliar incentivos de cumprimento de objetivos de níveis de serviço (Buttle 2009).

O nível de serviço desejado corresponde àquilo que um cliente espera obter de um dado serviço. Num estudo de (Dean 2004), verifica-se que enquanto que a amostra de clientes B2B (*Business-to-Business*) dá mais valor à resolução rápida e eficiente da sua solicitação, um consumidor enfatiza a atitude do assistente. Os níveis de serviço e o tempo de resposta a uma solicitação num serviço de atendimento são métricas fundamentais para a gestão eficaz destes serviços, com o intuito de disponibilizar um serviço com qualidade e consequentemente proporcionar ao cliente uma maior satisfação.

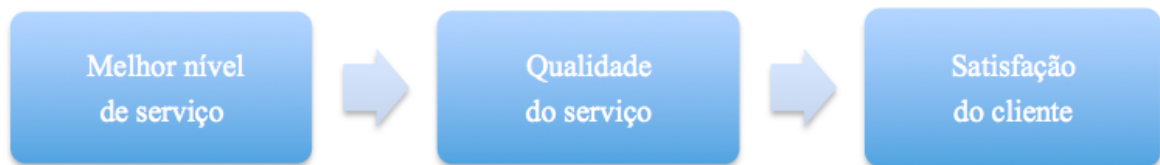


Figura 6 - Relação entre nível de serviço, qualidade e satisfação do cliente

2.4 Conclusão do capítulo

A capacidade de uma empresa em desenvolver um entendimento válido da informação dos seus clientes, através de tecnologias CRM, irá impactar positivamente a aquisição de novos clientes, e a retenção dos atuais.

Uma organização que disponibiliza serviços não se pode restringir à simples prestação de serviços ao cliente se pretende ter um negócio sustentável e uma vantagem competitiva no setor em que atua; deve gerir os seus serviços através do ciclo de vida do serviço do ITIL, usando para isso métricas de desempenho operacional como os KPIs e SLAs, para melhorar continuamente a qualidade do serviço, sempre alinhado com as necessidades do negócio, de modo a criar valor para o seu cliente e garantir a sua satisfação e retorno.

3 Contexto empresarial

Neste capítulo são abordados os fundamentos do Projeto Visão Integrada, incluindo as fases que o compõem e as principais motivações para o implementar na Unicer. É também apresentado o *contact center* da Unicer, Unicer Direto, e o seu serviço de atendimento telefónico; são também referidas e analisadas as métricas atualmente usadas neste serviço, nomeadamente os KPIs.

O Projeto Visão Integrada baseia-se na criação de uma visão de 360° do cliente, através do fluxo contínuo e coerente de informação, com *workflows* bem delineados. Permitirá o registo centralizado de todas as interações entre a empresa e o cliente através de uma implementação CRM, assim como a identificação de KPIs, SLAs e grupos de trabalho, para posterior monitorização.

Realça-se o fato de, apesar de estar a ser desenvolvido por colaboradores do Unicer Direto, o Projeto Visão Integrada é autónomo em si.

O âmbito desta tese consistia inicialmente no desenvolvimento na fase 3 do Projeto Visão Integrada; contudo, tal não foi possível devido a alterações na estrutura organizacional e decidiu-se focar a atenção no serviço de atendimento telefónico disponibilizado ao cliente pelo *contact center*.

3.1 O Projeto Visão Integrada

O Projeto denominado Visão Integrada consiste na criação de uma visão 360° do cliente/consumidor, através do alinhamento operacional, em tempo real e nas vertentes comercial, financeira, serviço, qualidade e marketing. Pretende dotar a Unicer de novas valências de modo a se preparar para a maior exigência dos clientes, para além de antecipar as suas necessidades.

Considerando o projeto Visão Integrada como um sistema de informação, que envolve pessoas, processos/interações, e tecnologia, que os anteriores potenciarão, haverá centralização e comunicação da informação, através do desenho de *workflows* de trabalho, com todas as interações descritas. Isto permitirá a consistência do serviço prestado ao cliente e otimização de recursos, numa perspetiva *Lean* (evitar desperdício e redundância), para além de permitir rastrear em que ponto se situa cada interação entre as partes.

A orientação para o cliente é a base para uma aprendizagem organizacional que resulta na entrega de valor superior e maior satisfação do cliente, a qual leva ao sucesso da empresa; esta posição remete para o projeto descrito.

Com esta implementação CRM, pretende-se desenvolver uma plataforma comum e de simples utilização para os vários departamentos da empresa, para os diferentes canais de comunicação abrangidos pelo *contact center*: telefone, *e-mail*, sites das marcas de bebidas da empresa, *social media* (Facebook e Twitter, neste momento) e correio postal.

Este projeto resulta da identificação de oportunidades de melhoria na gestão do contacto estabelecido com o cliente, focando-se na total satisfação do cliente e na eficiência interna, e não apenas nas atividades de *front-office* da organização, mas uma integração total entre *front-office* e *back-office*, como esquematizado na figura 7.

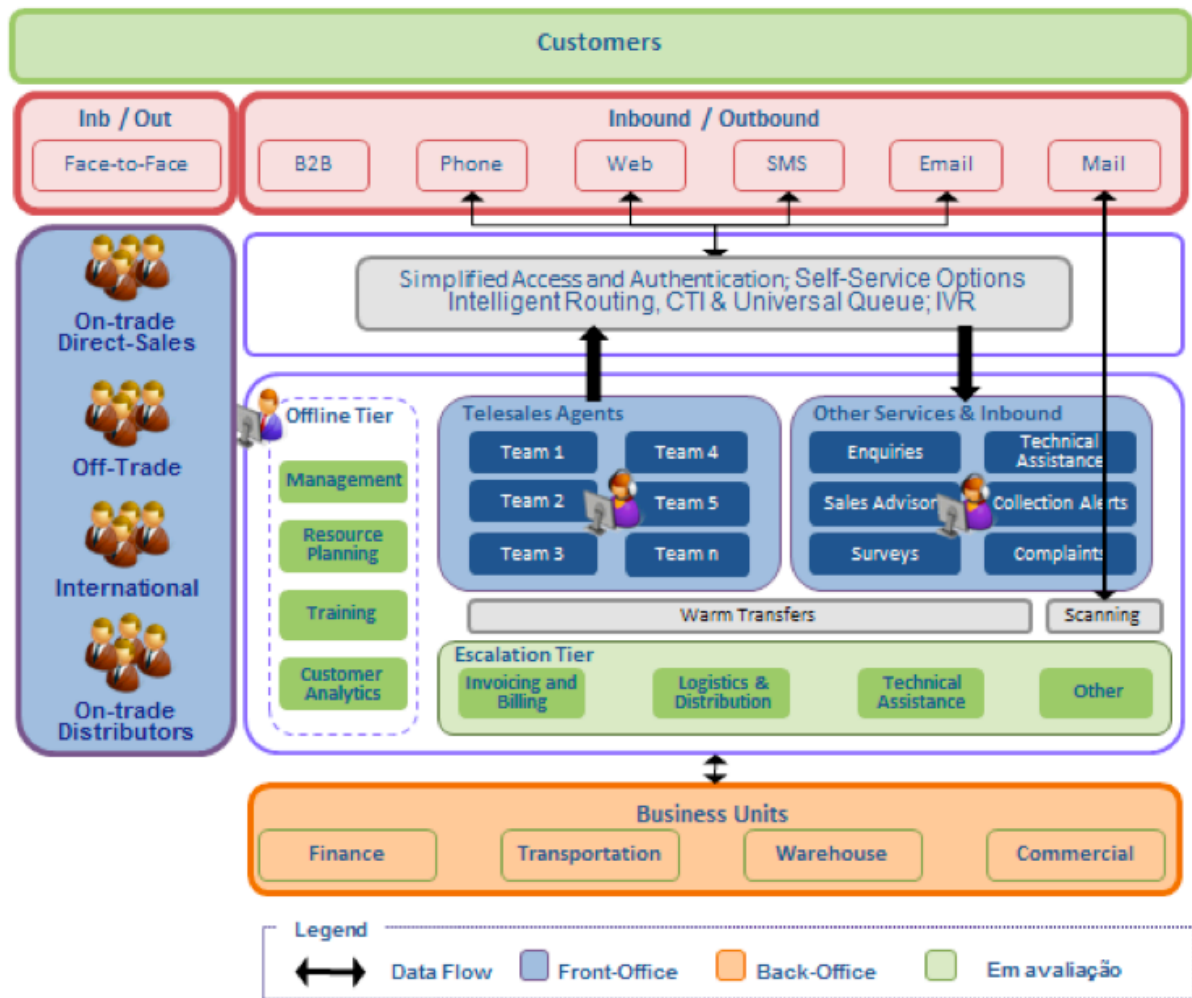


Figura 7 - Representação esquemática do Projeto Visão Integrada na Unicer (Deloitte e Unicer, 2009/2010)

Este modelo contempla a existência de dois níveis de tratamento no *front-office*:

- Generalista: lida com pedidos de resposta imediata, para os quais existe informação disponível no sistema de informação, e o assistente de *contact center* está devidamente qualificado para o fazer.
- Especialista: lida com pedidos de maior nível de complexidade do que o nível generalista, em que o assistente de *contact center* reencaminha o contacto do cliente/consumidor.

Neste momento, está a ser preparada a implementação de um sistema IVR (*Interactive Voice Response*), e encontra-se em estudo um serviço *self-service* disponível para o cliente B2B ou consumidor final que contacte o Unicer Direto.

O projeto contempla *workflows* de trabalho entre os diferentes elementos/departamentos envolvidos nas interações identificadas e validadas previamente; para cada interação serão definidas métricas (KPIs e SLAs) e também grupos de trabalho (grupo de pessoas responsáveis por dada interação, visto que o *workflow* não pode ser interrompido caso haja ausência de um elemento).

3.1.1 Motivações para a implementação do Projeto

As principais motivações para a implementação do Projeto Visão Integrada na Unicer são:

- Proporcionar ao cliente uma experiência consistente, customizada e personalizada através da integração de vários canais de comunicação e da centralização do contacto no Unicer Direto;
- Gestão adequada e eficaz da informação (recolher, integrar e disponibilizar a informação relevante aos departamentos da empresa), com especial ênfase para a Gestão de interações e reclamações, e na vertente de pesquisa de mercado;
- Resposta às solicitações do cliente de modo mais eficiente e eficaz, preferencialmente no primeiro contacto;
- Criação de valor, quer para o cliente quer para a Unicer;
- Desenho de serviços baseado na proposta de valor e também na segmentação e potencial de cliente, assim como nas necessidades específicas de cada um - *marketing* direccionado;
- Identificação e aplicação de oportunidades de *cross-selling* e *upselling*;
- *Voice of the consumer* (VOC, traduzido para português como voz do consumidor) como elemento primordial na recolha de informação e na tomada de decisão;
- Definição de métricas que permitam monitorizar o desempenho do *contact center* e de todos os departamentos que interagem com o cliente B2B/consumidor final, em termos de eficiência e eficácia: KPIs e SLAs;
- Definição de grupos de trabalho;
- Criação de uma plataforma de suporte tecnológico que permite à empresa responder rápida e adequadamente a mudanças internas e/ou externas, de modo coerente e integrado, para que o cliente/consumidor percecionem:
 - uma experiência marcante e única;
 - coerência, eficiência, e "uma só Unicer".

3.1.2 Fases do Projeto

O Projeto Visão Integrada contempla cinco fases estando as fases 1 e 2 concluídas.

- **Fase 1:** Corresponde ao levantamento das interações de contacto. Nesta fase, foi efetuado o levantamento da situação atual (*As-Is*) das interações de contacto existentes nos departamentos contemplados neste projeto, de acordo com a tipificação previamente referida (Informação, Ação e Reclamação).
- **Fase 2:** Análise dos dados e Modelação das interações *As-Is*. Aqui, houve tratamento da informação recolhida e foram modeladas as interações.
- **Fase 3:** Análise *As-Is* e Modelação das Interações *To-Be*. Nesta etapa, pretende-se validar as interações *As-Is* com os departamentos em causa, assim como fazer um levantamento da identificação de possibilidades de melhoria, para assim proceder à

modelação das interações *To-Be*; serão também identificados KPIs, SLAs e grupos de trabalho (responsáveis).

- **Fase 4:** Automação das interações, pela Direção de Sistemas de Informação, para poder passar ao passo seguinte e implementar o Projeto Visão Integrada na empresa.
- **Fase 5:** "*Go live*". Constituirá o lançamento do projeto na Unicer, com consequente monitorização, análise, otimização e planeamento constantes, numa perspetiva de melhoria contínua (*Lean*).

As cinco etapas que geralmente constituem uma implementação CRM são: 1) Desenvolver uma estratégia CRM, 2) Construir as fundações do projeto CRM, 3) Especificar necessidades e selecionar parceiro, 4) Implementar o projeto, e, por fim, 5) Avaliar a performance. Dependendo do âmbito do projeto em causa, algumas das fases, processos e ferramentas podem não ser necessárias.

No esquema apresentado em baixo, relacionam-se as fases do Projeto Visão Integrada com as etapas teóricas de implementação de um projeto CRM. Deve-se referir que a etapa 1) de uma implementação CRM não corresponde a nenhuma fase do Projeto Visão Integrada por ter sido incorporada nas próprias motivações do projeto, ao ser elaborado por colaboradores da empresa com prévio conhecimento dos objetivos estratégicos relativamente a um sistema CRM.

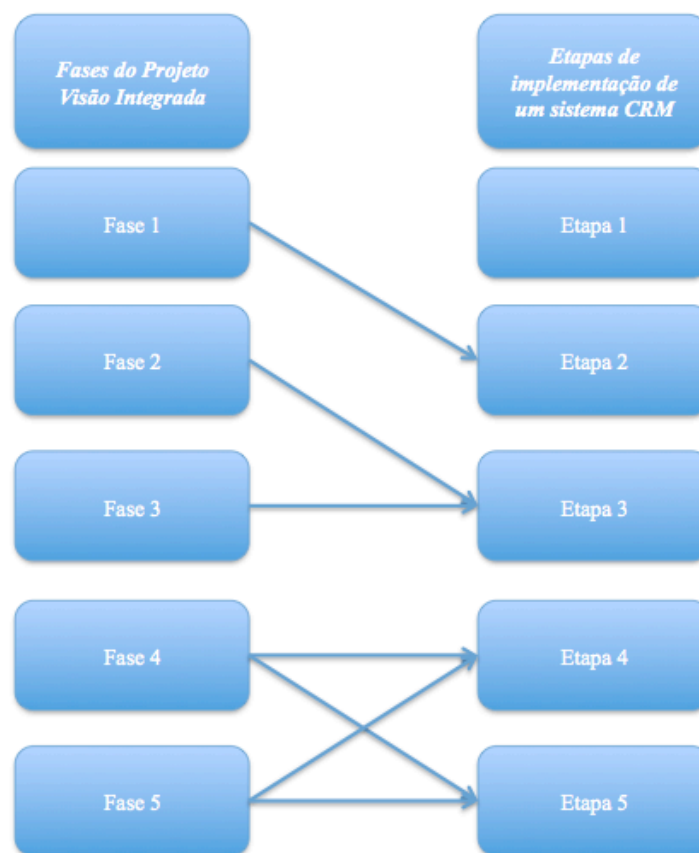


Figura 8 - Relação entre uma implementação CRM e as fases do Projeto Visão Integrada

3.2 Unicer Direto: *Contact center*

O Unicer Direto é o *contact center* da Unicer, e o seu objetivo principal é a gestão de contacto multicanal pelo cliente/consumidor final, integrando as seguintes responsabilidades:

- Assegurar a interação multicanal (*Inbound* e *Outbound*) como primeira linha de contacto com clientes e consumidores, através de dinâmicas de vendas, atendimento, registo e acompanhamento de solicitações várias;
- Conhecer as boas práticas de mercado no que concerne ao atendimento multicanal a clientes e consumidores, tornando o Unicer Direto uma alternativa eficiente, moderna, competitiva e rentável de apoio à atividade comercial;
- Assegurar a evolução e melhorias que levam ao aperfeiçoamento contínuo da plataforma de contacto, processos, gestão de mestre de clientes, *workflows* de trabalho transversais à organização/Visão Integrada;
- Gerir e assegurar o plano de desenvolvimento das pessoas pertencentes à sua área de responsabilidade, monitorizando o respetivo desempenho, em consonância com a estratégia e política de gestão de pessoas definidas pela departamento Pessoas da Unicer;
- Assegurar a gestão correta e o cumprimento de orçamentos sob a sua responsabilidade.



Figura 9 - Logotipo do Unicer Direto



Figura 10 - Evolução histórica do Unicer Direto

O *contact center* engloba os serviços *Inbound* e *Outbound*. Enquanto o serviço *Outbound* é responsável pela televenda, realizada através de contacto telefónico programado para o cliente, o serviço *Inbound* é responsável pelas seguintes tarefas:

- serviço de atendimento telefónico (voz);
- tratamento de *e-mails* enviados para o endereço unicer.direto@unicer.pt;

- resposta às mensagens enviadas através dos *sites* de internet de várias bebidas da Unicer, nomeadamente: Super Bock, Carlsberg, Água das Pedras, Frisumo, Vitalis e Somersby.

3.2.1 Serviço de atendimento ao cliente

O serviço de atendimento ao cliente (voz) é responsável pela receção de contactos telefónicos para o Unicer Direto pelos clientes (B2B) ou consumidor final, por diversos motivos especificados no SAP CRM (software CRM da empresa), como:

- Assistência técnica (AT), relativa a: barril tara perdida, barril tara retornável, arcas e máquinas vending;
- Despiste de avaria de máquinas de extração de bebida;
- Devoluções;
- Colocação de encomenda;
- Pedido de informação diversa;
- Potencial cliente/Eventos;
- Reclamação;
- Qualidade;
- Outros.

As organizações usam o serviço de atendimento ao cliente como uma ferramenta crucial na prestação do serviço. Este serviço é o ponto central de contacto (SPOC, *single point of contact* em inglês) da empresa, e é fundamental para criar e manter a satisfação do cliente/consumidor final, através da entrega de um serviço de qualidade.

Levantamento das interações do Serviço de Atendimento

Na fase 1 do Projeto Visão Integrada foi feito um levantamento da situação atual (*As-Is*) das interações de contacto, com base na tipologia definida: Informação, Ação e Reclamação. Contudo, ainda não tinham sido levantadas as interações do Unicer Direto relativamente ao serviço *Inbound*, o que foi efetuado no decorrer do período de permanência na empresa, através da informação constante no manual de procedimentos do Serviço e diálogo com colaboradores do mesmo.

A descrição das interações é similar ao modo como estão presentemente organizadas no software SAP CRM.

Na figura 10, apresentada na página seguinte, são descritas as interações *As-Is* do serviço *Inbound* das três tipologias. A referir que as cores apresentadas caracterizam a tipologia: amarelo para Informação, verde para Ação e rosa para Reclamação.

A legenda para a próxima figura contempla as seguintes siglas: AT (Assistência Técnica), GCC (Gestão de Crédito e Cobranças), SAB (Sistema de Apoio e *Back Office*) e UD (Unicer Direto). O asterisco (*) significa que quando a UD não consegue responder à solicitação de informação, é contactada a área referente.

INTERAÇÃO	ÁREA RESPONSÁVEL PELA RESOLUÇÃO
Pedido do nº contacto equipa vendas	UD
Pedido do nº contacto vendedor UD	UD
Pedido de informação AT	UD ou AT*
Pedido de informação SAB	UD ou SAB*
Pedido de informação Transportes	UD ou Transportes*
Pedido de informação Retalho Capilar	UD ou Comercial*
Pedido de informação Xpress	UD
Pedido de informação Distribuidores	UD ou Comercial*
Pedido de informações por jornalistas	Parcerias e Comunicação
Pedido de informação sobre anúncios de greves	Parcerias e Comunicação
Pedido de informação sobre assuntos sensíveis	Parcerias e Comunicação
Pedido de informação de estudantes sobre a empresa	Parcerias e Comunicação
Pedido de informação de estudantes sobre campanhas publicitárias	Marketing
Pedido de informação de estudantes sobre marcas	Parcerias e Comunicação
Pedido de informação cobranças	GCC
Pedido de informação Portal Uni	UD
Pedido de informação relativa às cargas pelos distribuidores	SAB
AT Despiste BTP	UD
Pedido AT Arca	AT
Pedido AT Beer Drive	AT
Pedido AT BTP	AT
Pedido AT BTR	AT
Pedido AT Piquete	AT
Pedido AT Tradicional	AT
Pedido AT Vending	AT
Encomenda Beer Drive	UD
Encomenda Retalho Capilar	UD ou Comercial
Encomenda HORECA/Gasolineiras	UD
Encomenda Party Service	UD
Devolução Distribuidores	SAB
Devolução Retalho Capilar	SAB
Devolução Hiper/Super/Cash	SAB
Devolução HORECA organizado	SAB
Potencial Cliente Retalho Capilar	Comercial
Potencial Cliente Horeca organizado	Comercial
Potencial Cliente Gasolineiras	Comercial
Potencial Cliente Eventos	Comercial
Potencial Cliente abrangido pelos distribuidores (Mercado Nacional) -	Comercial
Potencial Cliente Mercado externo	Comercial
Pedido de 2ª vias documentos	GCC
Pedidos por Coleccionadores	Parcerias e Comunicação
Pedidos de brindes publicitários	UD
Pedido de amostras de produto	UD
Pedido de patrocínios	Parcerias e Comunicação
Recepção de currículos	Direcção Pessoas
Pedidos de estágio	Direcção Pessoas
Pedidos de visita à fábrica	Parcerias e Comunicação
Reclamação Qualidade	Qualidade
Reclamação Comercial (retalho ou distribuidores)	Comercial
Reclamação AT	AT
Reclamação SAB	SAB
Reclamação Transportes	Transportes
Reclamação Plataformas	Plataformas

Figura 11 - Quadro das interações de contacto que envolvem o serviço de atendimento do Unicer Direto

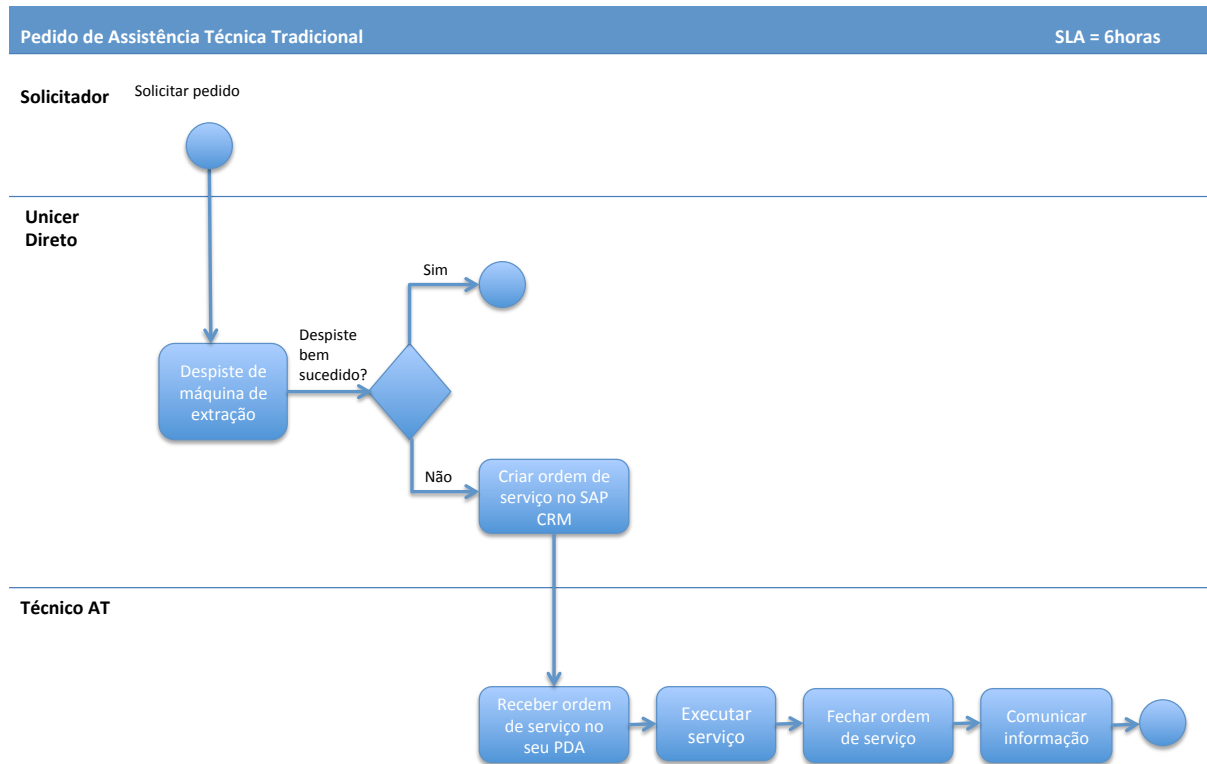
Interação mapeada: "Pedido de Assistência Técnica"

Figura 12 - Exemplo de interação tipificada como Ação - Pedido de AT tradicional

Quando é rececionado na UD um pedido de AT tradicional (normalmente por telefone, mas que também pode ser efetuado via *e-mail*), o assistente regista a interação e tenta fazer o despiste. Se o diagnóstico e resolução não forem possíveis, é criada uma ordem de serviço no SAP CRM, e esta ordem é transferida para o PDA (*Personal Digital Assistant*, que consiste num pequeno computador) do técnico, o qual se dirige logo que possível ao ponto de venda para executar o serviço. Depois, é fechada a ordem de serviço e comunicada a informação aos responsáveis. O SLA para o cumprimento do pedido de AT tradicional está estabelecido com o cliente num período máximo de 6 horas.

3.2.2 KPIs

Medir é essencial para dar *feedback*, quer ao assistente individual, quer à equipa que presta o serviço, para assim cada elemento ter consciência do estado do serviço, e o que pode ser feito para melhorar. Uma **métrica** é algo que é medido e reportado com o intuito de auxiliar a gestão de um serviço, processo ou atividade; é usado para monitorizar a eficiência, a eficácia e/ou a relação custo-eficácia dos processos desempenhados pelo prestador do serviço.

A **eficácia** é uma medida do cumprimento dos objetivos estipulados para um dado processo, serviço ou atividade, enquanto que a **eficiência** avalia se a quantidade correta de recursos foi usada para providenciar um dado processo, serviço ou atividade. Um processo eficiente atinge os seus objetivos com o mínimo de tempo, dinheiro, pessoal ou outros recursos utilizados.

Os indicadores chave de desempenho (KPI) operacional do serviço de atendimento do Unicer Direto são referidos seguidamente, categorizados como medidas de serviço, de qualidade e de eficiência:

- **Medidas de Serviço:**

- Disponibilidade: período do dia em que o cliente pode contactar o serviço;
- Nível de serviço (NS) - conceito UD = Taxa de Atendimento Real: percentagem referente à razão entre o número de chamadas atendidas e o número de chamadas recebidas. O conceito Nível de Serviço na literatura revista refere-se ao conceito Nível de Serviço de Qualidade do Unicer Direto, apresentado em baixo; por esse motivo, ao longo da tese, será utilizada a designação "Nível de Serviço (conceito UD)" para se referir a este indicador;
- Nível de Serviço de Qualidade (NSQ): percentagem de chamadas atendidas pelo assistente até aos 45 segundos de espera; este tempo foi definido pelo Unicer Direto;
- Tempo médio de espera: tempo médio, em segundos, que a pessoa que contacta o serviço espera até conseguir falar com um assistente;
- Taxa de abandono: percentagem de clientes que contactam o serviço de atendimento e desligam antes de serem atendidos por um assistente; exclui as tentativas falsas, ou seja, pessoas que contactam mas desligam antes de três segundos de tempo de espera.

- **Medidas de Qualidade:**

- FCR de despiste de Assistência Técnica de Barril de Tara Perdida: percentagem de contactos em que o assistente consegue resolver o problema do cliente durante o diálogo estabelecido, sem haver necessidade de deslocação do técnico ao local.

- **Medidas de Eficiência:**

- Tempo médio de *afterwork*: tempo médio, em segundos, que um assistente demora a completar a solicitação pedida, após a pessoa que contacta ter desligado o telefone.
- Ocupação do assistente: Percentagem que relaciona o tempo em que um assistente está no seu lugar conetado ao sistema e preparado para receber chamadas (ou então a atender chamadas), com o número total de horas de trabalho; ao valor do denominador é retirada a hora de almoço e os intervalos dos assistentes;
- Contactos telefónicos rececionados por assistente por mês: volume médio de contactos rececionados por mês, a dividir pelo número médio de FTEs (em inglês, *full time equivalent*); neste caso, incluem-se apenas os contactos telefónicos, excluindo outros canais de comunicação.
- Duração média da chamada rececionada.

(Nota: 1 FTE é igual a um horário semanal completo de 40 horas; por exemplo, dois assistentes com um horário cada de 20 horas semanais correspondem a 1 FTE.)

Os relatórios referentes ao serviço de atendimento são avaliados diariamente pela sua coordenadora operacional e pelo supervisor, contemplando a perspetiva individual do assistente e a perspetiva da equipa.

Os KPIs do relatório referente ao desempenho operacional individual do assistente consideram o período de tempo que se pretenda avaliar, e são:

- Número de chamadas recebidas;
- Número de chamadas atendidas;
- Número de interações registadas (pressupõe-se que num contacto o cliente pode efetuar vários pedidos; por exemplo, um pedido de assistência técnica e outro de um contacto telefónico do vendedor do terreno alocado ao seu ponto de venda);
- Tempo médio de espera (em segundos);
- Duração média da chamada (em minutos);
- Principal motivo de contacto;
- Percentagem relativa dos diferentes motivos de contacto;
- Número de chamadas que resultaram numa encomenda.

Já os relatórios do desempenho operacional da equipa *Inbound* no que concerne ao serviço de atendimento contemplam, relativamente ao período considerado:

- Número de chamadas atendidas;
- Número de chamadas abandonadas (exclui as tentativas falsas, ou seja, as chamadas em que a pessoa que contacta desliga até um tempo de espera de 3 segundos);
- Nível de Serviço (conceito UD);
- Nível de Serviço de Qualidade;
- Principal Motivo de Contacto;
- Tempo médio de espera (em segundos);
- Duração média da chamada (em minutos);
- Tempo médio de espera das chamadas abandonadas;
- Tempo máximo de espera das chamadas abandonadas;

Os KPIs destacados pela equipa coordenadora na avaliação diária do desempenho operacional individual dos assistentes e da equipa *Inbound* são: "FCR (*First Call Resolution*, traduzido para resolução ao primeiro contacto) relativo a Despiste de Assistência técnica de Barril de Tara Perdida", "Nível de serviço (conceito UD)", e o "Nível de serviço de qualidade".

A métrica "FCR Despiste de Assistência Técnica de Barril de Tara Perdida" é significativa para o desempenho do assistente, ao verificar a sua capacidade para instruir o cliente sobre como proceder ao arranjo da máquina de extração, e deste modo evitar a deslocação do técnico ao ponto de venda, com diminuição de custos para a empresa. Para proceder a este despiste, o assistente tem no manual um guião de diagnóstico que segue passo a passo.

O indicador "FCR" é contemplado na maioria dos serviços de atendimento numa empresa, pois cada vez mais as organizações estão focadas na redução de custos e na satisfação do cliente. Contudo, muitas vezes, o problema relatado pelo cliente não fica completamente solucionado neste primeiro contacto, apesar de aparentemente ficar, o que origina novas chamadas; ou seja, faria sentido rastrear os contactos seguintes desse cliente (por um período de uma a duas semanas), para verificar se o problema prevalece ou não.

Para a duração média da chamada recebida está estipulado o valor de 100 segundos; todavia, o serviço faz uma distinção deste valor consoante o motivo da chamada: se for uma chamada rececionada relativamente a assistência técnica (quer seja despiste ou pedido), o valor é de 110 segundos, mas se for uma chamada em que o cliente liga para colocar uma encomenda, aí a duração é de 210 segundos.

No Unicer Direto, as métricas "% Encomendas > 30€" e "% Encomendas > 50€" são contempladas para o assistente *Inbound*, mas com intuito meramente orientativo, no sentido de incentivar o assistente que recebe uma chamada relativa a colocação de encomenda a estimular a venda, ao questionar o cliente se pretende acrescentar algo mais à encomenda original. Não faria sentido estas métricas estarem associadas ao desempenho do assistente *Inbound* numa perspectiva de avaliação, visto que não há previsão do número de chamadas rececionadas relativamente a colocação de encomenda, e nem sequer há incentivos monetários associados.

O indicador "*Average handling time*" (traduzido para português como tempo médio de tratamento da solicitação) consiste no tempo decorrido entre o momento em que o assistente atende a chamada até resolver a solicitação feita pelo cliente. Apesar do software ser capaz de apresentar o valor para este indicador, como raramente se transfere a chamada neste serviço, não fará muito sentido contemplá-lo nos relatórios de desempenho. Se for necessário obter informação que não esteja disponível no SAP CRM, o assistente contacta o departamento em causa, e neste período, coloca o cliente em espera, ou então liga mais tarde para o cliente não ficar demasiado tempo à espera de uma resposta.

Estes KPIs são avaliados todos os dias, e são realizadas reuniões diárias, semanais e mensais com a equipa toda para avaliar a situação e reportar os níveis de serviço. Nas reuniões diárias, designadas as reuniões *Lean*, são analisados os resultados do dia anterior e definidos os objetivos para o dia em questão. A reunião semanal, normalmente realizada à segunda-feira de manhã, tem o objetivo de fazer uma avaliação da performance operacional da equipa na semana anterior, e revelar objetivos para a semana em questão. A reunião mensal é realizada com o *manager* do Unicer Direto e restante equipa de coordenação, onde são destacados os resultados obtidos no mês anterior, tendo em conta o cumprimento ou não dos objetivos da equipa, e sugeridas estratégias a aplicar no mês seguinte para melhorar o desempenho.

3.3 Conclusão do capítulo

Este capítulo apresenta detalhadamente o Projeto Visão Integrada, e aborda o *contact center* da Unicer, onde se insere o Serviço de Atendimento ao cliente.

O Projeto Visão Integrada, como implementação CRM, pretende criar uma visão única do cliente, alinhando procedimentos operacionais dos vários departamentos da empresa; a criação ou atualização de valores para as métricas de desempenho, como SLAs e KPIs, contribuirão para a entrega de um valor superior ao cliente.

Quanto ao serviço de atendimento ao cliente, é apresentada a tabela das interações do serviço levantadas, tipificadas em Informação, Ação ou Reclamação, e referida a área responsável pela resolução da interação. Para constatar o potencial do Projeto abordado, usa-se um exemplo de uma interação mapeada com os vários atores, atividades envolvidas e SLA presentemente estipulado pela empresa.

Para finalizar, indicam-se os KPIs mais relevantes para o serviço e incluídos nos relatórios de desempenho, quer do assistente individual quer da equipa.

4 Proposta

Segundo as boas práticas ITIL, um SLA refere-se a um serviço; assim, no desenho da solução visada foi considerado o serviço de atendimento telefónico ao cliente como um serviço prestado pela empresa aos seus clientes B2B e ao consumidor final.

4.1 SLAs propostos

Para escolher níveis de serviço para um serviço de atendimento é preciso ter em conta o seguinte:

- Definir metas baseadas em fatores do negócio (objetivos, produtos/serviços oferecidos, o papel do serviço de atendimento no negócio, recursos logísticos, entre outros). O mais importante é ter um entendimento claro do que o cliente pretende com a utilização do serviço, focar-se nos níveis de serviço que fazem sentido para a área de negócio em que atua (neste caso, maioritariamente assistência técnica para clientes B2B), os objetivos estratégicos do negócio e os recursos disponíveis, nomeadamente os FTEs alocados a este serviço.
- Usar valores padrão do setor dos serviços de atendimento ao cliente para poder comparar e estabelecer níveis de desempenho apropriados para a empresa em questão; contudo, não se pode deixar que estes *standards* ditem o nível de serviço mais adequado para a empresa;
- Modelar com ferramentas que permitam simular o tráfego de chamadas rececionadas, como, por exemplo, a fórmula Erlang C, para verificar o número de FTEs necessários para lidar com o volume de contactos esperados e os vários níveis de serviço considerados; contudo, deve-se ter em conta as limitações desta ferramenta.

A escolha dos SLAs para o serviço de atendimento abaixo descritos deve-se às seguintes razões: à sua importância nos contextos da qualidade do serviço prestado, satisfação do cliente e desempenho operacional; à disponibilidade de dados para poder efetuar ilações relevantes; e, por último, à adequação ao setor de atividade em que a empresa se encontra.

- **Taxa de Atendimento real = Nível de serviço (conceito UD):** Percentagem relativa à razão entre o número de chamadas atendidas pelos assistentes *Inbound* e o número total de chamadas recebidas.
- **Taxa de Atendimento até aos 45 segundos = Nível de serviço de qualidade:** Percentagem da relação entre o número de chamadas atendidas até aos 45 segundos e o volume de chamadas recebidas.
- **Tempo médio de espera = ASA (*Average Speed of Answer*):** Tempo médio, normalmente em segundos, que um assistente demora a atender uma chamada.
- **Taxa de abandono = ABA (*Abandonment Rate*):** Percentagem de chamadas em que o cliente desliga o telefone antes de ser atendido por um assistente, excluindo as tentativas falsas (desligadas até aos 3 segundos).

4.1.1 Exemplo de um SLA

Este acordo é realizado entre o cliente X e a empresa Unicer - Bebidas, SA, e abrange a prestação do serviço de atendimento pelo Unicer Direto (*contact center* da empresa) ao cliente X.

O serviço de atendimento telefónico do Unicer Direto é responsável pela receção de contactos telefónicos pelos clientes, com o intuito de efetuar: pedidos de serviço, nomeadamente, assistência técnica e devoluções; pedidos de informação diversa; apresentação de reclamações e realização de encomendas pelos clientes.

O acordo escrito é baseado no serviço, afetando igualmente todos os clientes da Unicer . Os níveis de serviço estipulados relativamente ao serviço de atendimento são:

- Taxa de atendimento real = Nível de serviço (conceito Unicer) = 90%;
- Nível de serviço de qualidade = 75% aos 45 segundos;
- Tempo médio de espera até ser atendido = 45 segundos;
- Taxa de abandono = 10% (exclui tentativas falsas, ou seja, chamadas em que quem contacta desliga antes de ter aguardado 3 segundos).

O horário disponível para contactar o Unicer Direto é de Segunda a Sexta, das 9h às 18h. Fora deste horário, a chamada do cliente é reencaminhada para uma empresa *outsourcing*, que transfere o pedido de assistência técnica por mensagem de telemóvel para o técnico disponível naquele momento. Não é possível fazer encomendas fora do período normal de atendimento da Unicer Direto, acima referido.

O Unicer Direto dispõe de vários contactos para atendimento: o contacto direto nacional para Serviço ao Cliente/Encomendas é o 707 222 890, o contacto para Assistência Técnica é o 707 222 921, o contacto internacional é o +351 22 905 29 80, e a linha de apoio ao consumidor é o número 808 222 100 (escrito nas embalagens das bebidas Unicer), com atendimento 24 horas por dia, 7 dias por semana.

Este acordo é válido até à data Y, e deve ser revisto periodicamente por ambas as partes. O conteúdo deste documento pode ser alterado consoante a necessidade, desde que de comum acordo e comunicado com a devida antecedência a todas as partes afetadas.

4.2 Conclusão do capítulo

Neste capítulo apresentam-se as propostas de SLAs para o serviço de atendimento ao cliente do Unicer Direto, e refere-se um exemplo de documento contratual onde seriam acordados os níveis de serviço contemplados na proposta, entre a empresa e o cliente.

5 Resultados

Neste capítulo, apresentam-se os resultados de um inquérito feito por telefone a clientes B2B do Unicer Direto e é relatada a entrevista realizada à coordenadora comercial e operacional do *contact center*, onde o tópico principal foi o desempenho operacional do serviço. Efetuou-se também uma análise a períodos homólogos, confrontando os níveis estipulados de métricas e os valores reais, para daí se poder concluir acerca do número de FTEs alocados ao serviço e os valores definidos periodicamente para os níveis de serviço; estes valores foram ainda comparados com os valores padrão existentes na área.

5.1 Inquérito de satisfação

No dia 13 de junho, foram estabelecidos vários contactos telefónicos com clientes B2B que tinham ligado para o Unicer Direto no dia 11 de junho. Pediu-se para falar com a pessoa que normalmente contacta este serviço, e depois averiguou-se junto destes a disponibilidade para participarem num pequeno inquérito de satisfação com o serviço de atendimento. 31 pessoas mostraram-se recetivas.

Pediu-se aos clientes que, numa escala *Likert* de 7 pontos, onde o valor 1 corresponde a "discordo totalmente" e o valor 7 a "concordo totalmente", atribuíssem um valor quanto à concordância com as quatro afirmações que lhes foram lidas.

O principal objetivo deste pequeno inquérito é analisar a perceção dos clientes quanto ao nível de serviço de atendimento do Unicer Direto relativamente a três itens:

- **Acessibilidade**, avaliada pela adequação do horário de funcionamento do serviço;
- **Tempo de espera** até ser atendido (referente ao SLA "Tempo médio de espera");
- **Satisfação** global do cliente com o serviço de atendimento.

Os dados demográficos não foram questionados por não serem relevantes para o estudo em questão.

O fato de ser feriado em Lisboa e arredores fez com que os inquéritos telefónicos se concentrassem em números de telefones fixos, fora de Lisboa, para assim ter maior probabilidade de ser atendido.

As **afirmações** colocadas foram as seguintes:

1. O horário de funcionamento do serviço de atendimento é adequado.
2. O tempo de espera do serviço de atendimento é aceitável.
3. Considero 45 segundos como um tempo de espera aceitável.
4. Estou satisfeito com o serviço de atendimento do Unicer Direto.

Na tabela 1 encontram-se os resultados obtidos neste inquérito sobre a satisfação do cliente relativamente ao serviço de atendimento. Os resultados médios obtidos são altos, o que revela que o serviço de atendimento é percecionado como um serviço de qualidade pelos seus clientes. No anexo B, apresentam-se as tabelas com o número de indivíduos que atribuíram determinada pontuação, e a percentagem relativa.

Tabela 1 - Resultados obtidos no inquérito de satisfação

Item avaliado	Média	Mínimo	Máximo
1. Horário de funcionamento	5,97	4	7
2. Tempo de espera	5,29	1	7
3. SLA de 45 segundos para o tempo médio de espera	5,87	1	7
4. Satisfação global	6,16	2	7

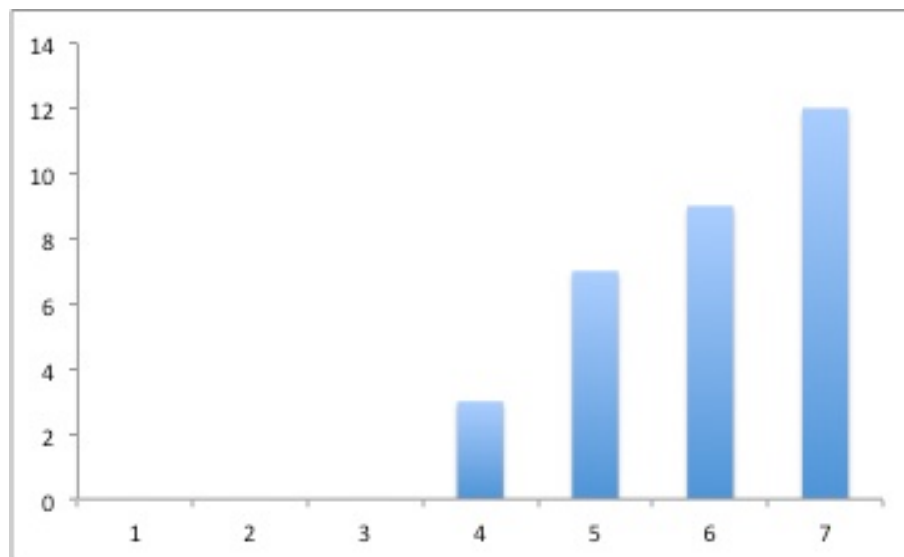


Gráfico 1 - Resultados relativos à concordância com a afirmação 1 (horário de funcionamento)

Com os resultados obtidos, é possível inferir que quanto ao horário de funcionamento, os clientes B2B estão relativamente satisfeitos, ou seja, consideram que a acessibilidade é adequada. O horário normal do Unicer Direto é de segunda a sexta, das 9h às 18h, altura em que a maioria dos pontos de venda estão abertos e por isso, é-lhes conveniente contactar o serviço. Deve-se referir que fora deste horário, é possível contactar o serviço, mas aí o cliente é remetido para um empresa de *outsourcing* que presta este serviço à Unicer; essa empresa apenas disponibiliza assistência técnica e resposta a informações básicas sobre a Unicer.

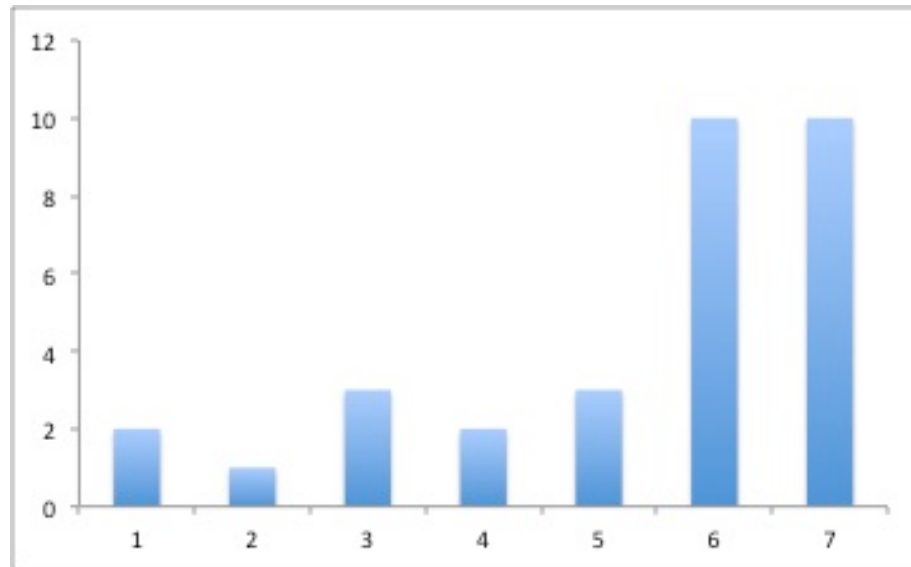


Gráfico 2 - Resultados relativos à concordância com a afirmação 2 (tempo de espera)

O tempo de espera foi o item avaliado com pior resultado, com um valor médio de 5,29, numa escala em que os valores atribuídos pelos clientes B2B variaram entre 1 e 7.

Apesar de não serem pedidos comentários e/ou sugestões, houve clientes que se expressaram quanto a este item, revelando a sua insatisfação quanto ao tempo em que estão à espera para serem atendidos por um assistente, incluindo mesmo referências ao custo da chamada. Isto porque o cliente é colocado em fila de espera quando liga, e nesse período ouve música e publicidade institucional, até haver um assistente disponível para lhe atender a chamada. Esse período de espera é-lhe cobrado, consoante o número contactado: enquanto que os custos são partilhados pelas partes no número 808, os custos são exclusivos para o cliente no número 707. Houve mesmo um cliente que sugeriu a possibilidade do serviço de atendimento retornar a chamada (opção *call back*), após um certo tempo de espera sem ser atendido.

Por exemplo, verificou-se no relatório do serviço referente ao mês de abril de 2014 que a maior percentagem de telefonemas refere-se a um pedido de assistência técnica, pelo fato de as máquinas de extração não funcionarem devidamente. Nestes momentos, o cliente está ansioso, mas tem obrigatoriamente que esperar para ser atendido e está disposto a aguardar o tempo necessário, porque quando não consegue proporcionar aos seus próprios clientes uma bebida no momento em que esta é pedida acumula prejuízos para o seu negócio.

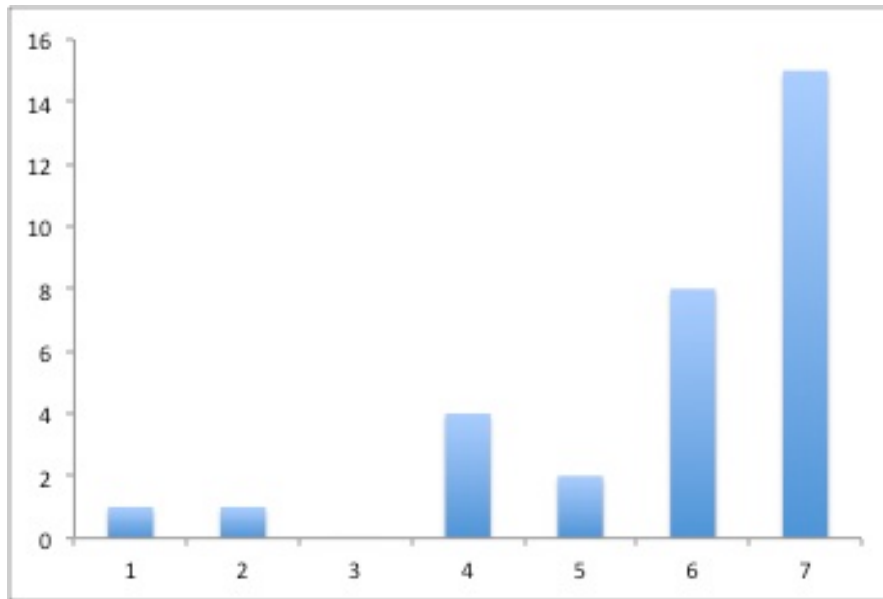


Gráfico 3 - Resultados relativos à concordância com a afirmação 3 (tempo de espera de 45 segundos)

Ao sugerir um valor de 45 segundos como tempo médio de espera até ser atendido, a maioria dos clientes considerou-o um valor aceitável, com a obtenção de um valor médio de concordância de 5,87 (numa escala de 1 a 7). Ou seja, o nível de serviço de qualidade pré-definido pelo serviço de atendimento é bem aceite pelos interessados, sendo um SLA adequado e ajustado para as necessidades do cliente B2B.

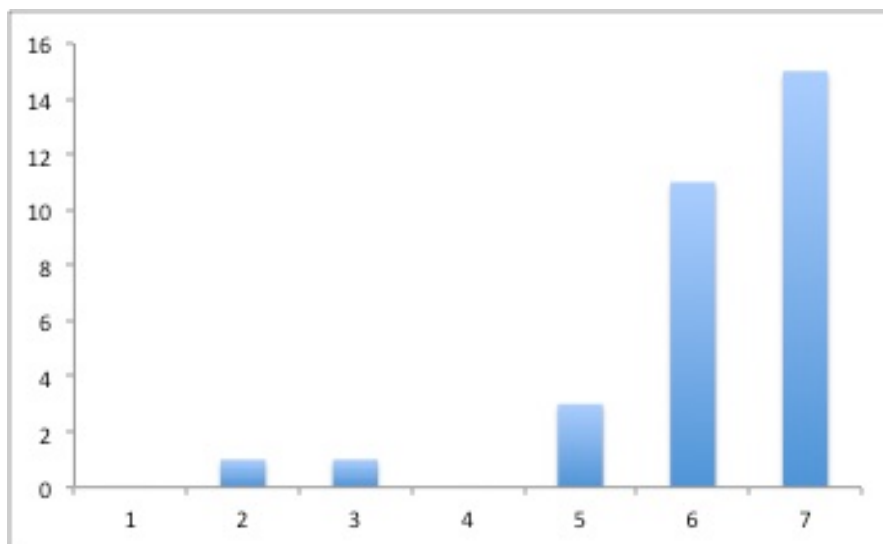


Gráfico 4 - Resultados relativos à concordância com a afirmação 4 (satisfação global)

No que concerne ao último item, a satisfação do cliente com o serviço de atendimento, este foi aquele que obteve melhor classificação (valor médio de 6,16). Ao atribuir um valor quanto à concordância com a quarta afirmação, verificou-se que o cliente atribuía maioritariamente a sua satisfação aos atributos empatia e capacidade de resposta do assistente, ao referirem variadas vezes que eram normalmente bem atendidos quando chegavam ao contacto com um assistente.

Neste inquérito apenas foi pedido o SLA referente ao tempo médio de espera, visto que os conceitos teóricos de nível de serviço, nível de serviço de qualidade e taxa de abandono não são facilmente explicáveis a um cliente num simples inquérito realizado via telefone. Para pedir ao cliente B2B valores adequados para os SLAs propostos, seria necessário abordar os clientes de outro modo, começando por lhes explicar os conceitos numa linguagem clara e adequada à pessoa em causa, e mesmo por outro meio de comunicação, como por exemplo, entrevistas individuais e presenciais, o que não seria fácil de realizar.

5.2 Entrevista

Com o intuito de melhor compreender a realidade atual do serviço de atendimento do Unicer Direto, foi realizada uma entrevista semiestruturada à sua coordenadora comercial e operacional, Ana Pinto Barbosa, com cinco anos de experiência na área e dez anos de empresa.

O método de entrevista consiste numa recolha qualitativa de dados, em que o entrevistador aborda tópicos relevantes com o propósito de obter informação e perspetivas individuais de cada pessoa entrevistada em relação ao assunto em questão.

Assim, foi feito um trabalho preparatório por parte do entrevistador em elaborar as perguntas base a realizar, não obstante o fato de haver espaço de manobra para deixar a entrevista fluir, porque as questões serão qualitativas e de resposta aberta. O guião da entrevista encontra-se no anexo C.

Resumo da entrevista

O foco da entrevista efetuada a Ana Pinto Barbosa foi nas métricas de desempenho operacional do serviço de atendimento.

Abordaram-se os KPIs usados no serviço de atendimento para avaliação da performance, quer a nível individual quer a nível de equipa. Foi realçada a importância dos KPIs seguintes, e que deverão estar sempre presentes na mente do assistente: "FCR Despiste AT BTP", "Nível de serviço real" e o "nível de serviço de qualidade".

Os valores pré-definidos pela coordenação do serviço para os vários indicadores é revista anualmente, com base no cumprimento ou incumprimento destes no mesmo mês do ano anterior. Por exemplo, foi tomada a decisão estratégica de diminuir o "nível de serviço de qualidade" para 75% de chamadas atendidas até 45 segundos em 2014 visto que em 2013 foi difícil alcançar os 80% considerando o volume de chamadas recebidas vs o número de FTEs disponíveis. Outro pormenor significativo é que, considerando o mês de abril de 2014, a pior hora para o NSQ é entre as 16h e as 17h, em que o cliente B2B (de retalho capilar) liga com mais frequência para o serviço pelo fato de ser uma hora mais livre para estes.

Questionou-se o modo como são geridas as necessidades de FTEs para o serviço; foi referido que é usado um simulador produzido em *excel* pela equipa coordenadora, com base nas necessidades de períodos anteriores similares e cumprimento ou não cumprimento dos indicadores de performance. A supervisão tem o cuidado de alocar mais pessoas para um dado motivo de contacto consoante o volume respetivo, apesar de todos os assistentes serem igualmente capazes de responderem aos vários motivos de contacto.

Referiram-se as reuniões realizadas pela equipa, diária, semanal e mensalmente, e o intuito de cada, sendo que o motivo confluyente a todas é discutir o cumprimento ou incumprimento dos níveis de serviço de períodos anteriores, e definir metas e ações corretivas para o próximo período.

No contrato estabelecido entre a Unicer e o cliente B2B relativamente à distribuição de bebidas, não existe nenhuma menção a valores definidos para níveis de serviços quanto ao serviço de atendimento, nem quanto ao valor das chamadas.

A referir também que nesse contrato não há alusão quanto ao direito de assistência técnica gratuita, sendo que o cliente apenas é informado verbalmente desta situação. Pelo fato do principal motivo de contacto ser o pedido de assistência técnica, é-lhe mencionado que a pode requerer através do *contact center*, por contacto telefónico ou *e-mail*, e o período de resposta à solicitação é o mesmo qualquer que seja o canal de comunicação.

Uma conclusão importante que adveio desta entrevista foram os picos de horário, que fazem piorar os níveis de serviço, mas que é algo difícil de contornar com uma equipa estanque. Outro ponto a salientar é a importância que a formação inicial e contínua dos assistentes tem no desempenho operacional destes como colaboradores individuais e como equipa, assim como o fato de o assistente estar sensibilizado para a importância do cumprimento dos níveis de serviço, para poder providenciar um melhor serviço ao cliente e garantir a sua satisfação com a empresa, visto este ser muitas vezes a única interação que o cliente tem com a Unicer.

5.3 Valores padrão das métricas consideradas

O tempo médio de espera padrão é 60 segundos. Para além de ser considerado um valor aceitável, é referido no decreto-lei português referente ao atendimento em *call centers* que prestam serviços de apoio ao consumidor (uma reduzida margem no Unicer Direto, visto que o principal cliente é B2B). Este decreto-lei estipula que, após 60 segundos de espera, deve ser disponibilizada uma forma de o consumidor final deixar uma mensagem com o seu contacto para um assistente poder devolver a chamada.

Quanto ao nível de serviço de qualidade, o valor de 80% de chamadas atendidas em 20 segundos é comum em muitos serviços de atendimento, mas também há outros que ajustaram o valor de 80% em 30 segundos tendo em conta a dificuldade do cumprimento pela maioria das empresas do anterior nível de serviço de qualidade.

A maioria dos serviços de atendimento contemplam a métrica "taxa de abandono" para avaliar o seu desempenho operacional. Contudo, é de referir que este fator nem sempre é exclusivamente dependente do serviço, porque há variáveis que afetam a disponibilidade do cliente para aguardar, como a sua tolerância em esperar para ser atendido, o período do dia, e a existência de alternativas. O *standard* mais usado pela indústria dos serviços de atendimento para esta métrica é 5%, mas há outros que consideram taxas que chegam aos 10%, o que ocorre pelo fato de depender de tantos fatores, como referido em cima, sendo o ideal considerar esta métrica no contexto geral de desempenho do serviço em questão. É de referir que o SLA estipulado para esta taxa com a empresa de *outsourcing* que assegura o horário das 18h às 9h é de 6%.

5.4 Comparação de valores de SLAs em períodos homólogos

Com o intuito de verificar o cumprimento dos valores de SLAs propostos para o serviço de atendimento, foi efetuada uma análise aos valores referentes aos meses de abril de 2013 e abril de 2014, para daí poder retirar ilações.

Foram escolhidos períodos homólogos para fazer esta análise, e não um ano contínuo, para garantir que a afetação do valor obtido para o SLA não refletir a influência de fatores externos, como os picos de consumo ao longo do ano. Sendo este um negócio sazonal, com picos mais elevados de consumo nas épocas de maior calor, optou-se por comparar um mês mais neutro e estável a nível de interações com os clientes.

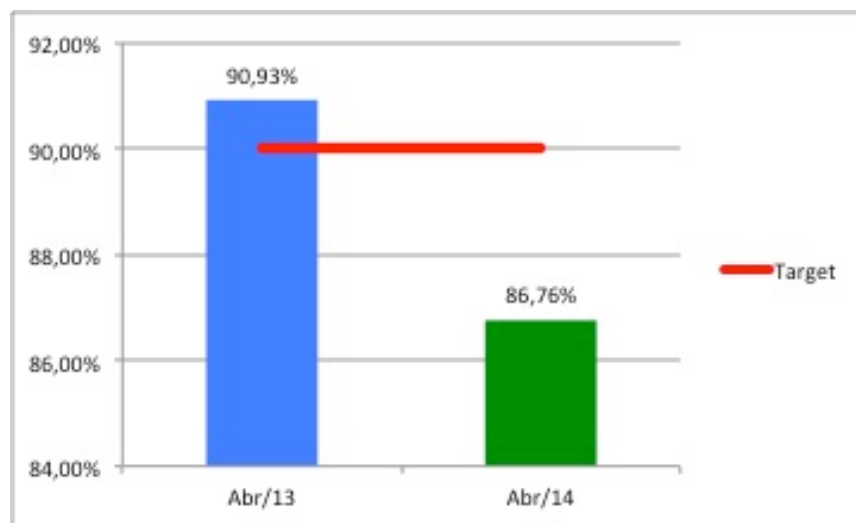


Gráfico 5 - Comparação dos Níveis de Serviço (conceito UD) com o *target*

O nível de serviço definido pelo Unicer Direto (percentagem da relação entre o número de chamadas atendidas e o número chamadas recebidas), 90%, foi ligeiramente ultrapassado em abril de 2013, com um valor de 90,93%, sendo cumprido o objetivo, e deste modo, prestado um serviço mais eficiente ao cliente. No período homólogo de 2014, o nível de serviço ficou algo aquém, nos 86,76%.

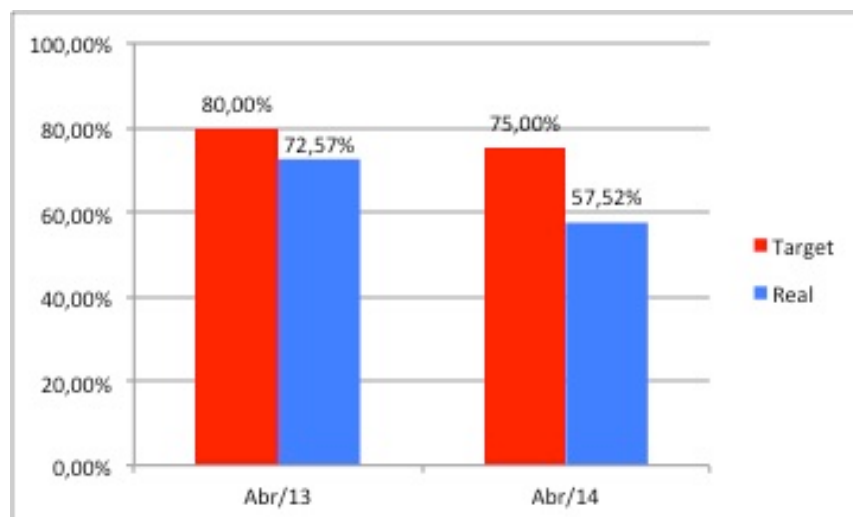


Gráfico 6 - Comparação dos Níveis de Serviço de Qualidade com os *targets*

Em 2013, o valor estipulado para o nível de serviço de qualidade, ou seja, cumprir com a métrica de 80% de chamadas atendidas antes dos 45 segundos de espera pela pessoa que contacta, e em 2014 foi 75%; o ajuste deveu-se à verificação do não cumprimento, sendo necessário estipular valores mais adequados à capacidade de execução pela equipa, diminuindo assim o nível de serviço de qualidade em 5%. Mesmo assim, em 2014 a diferença entre o valor estipulado e o real foi superior à de 2013, como se pode verificar no gráfico 6.

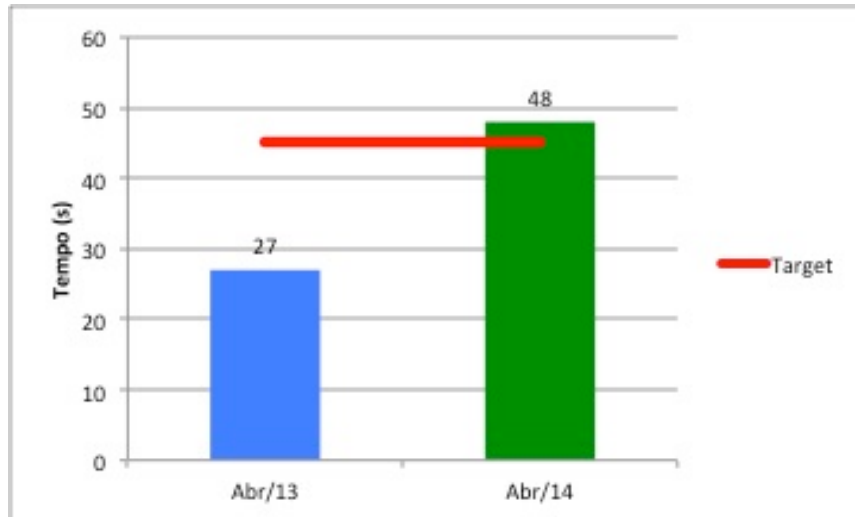


Gráfico 7 - Comparação dos tempos médios de espera com o *target*

O valor definido como objetivo nos meses de abril de 2013 e de 2014 relativamente ao tempo médio de espera foi 45 segundos. Comparando os meses homólogos, verifica-se o cumprimento deste em abril de 2013, com uma média de 27 segundos, e um pequeno desvio negativo de 3 segundos em abril de 2014, com um valor de 48 segundos como tempo médio de espera pela pessoa que contacta até ser atendido pelo assistente. Ao analisar os relatórios, vê-se que enquanto em 2013, o tempo máximo que uma pessoa esteve à espera para ser atendida foram 10 minutos e 29 segundos, este ano o valor correspondente foi de 8 minutos e 20 segundos.

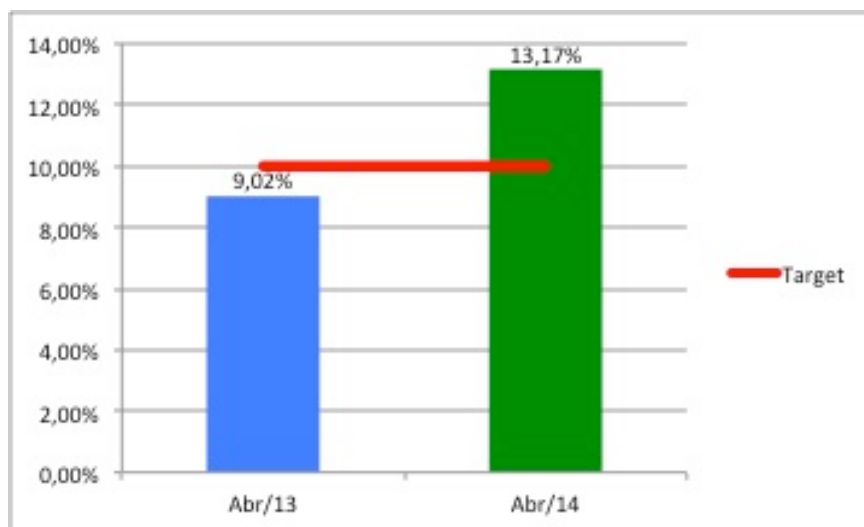


Gráfico 8 - Comparação das taxas de abandono com o *target*

A taxa de abandono normalmente consagrada pelas empresas no ramo dos serviços de atendimento é 5%; contudo, o *target* considerado neste serviço de atendimento é 10% (tendo e conta que o nível de serviço UD está definido para ambos os meses como 90%, considera-se o restante para os 100% como taxa de abandono). Verifica-se que em abril de 2013 o valor real de taxa de abandono encontra-se dentro dos parâmetros (inferior aos 10%) e no mesmo mês de 2014 há uma diferença de cerca de 3% (13,17%).

Este SLA considera a paciência da pessoa em causa em esperar para ser atendido (variando consoante a percepção do tempo pelo cliente), principalmente quando este tempo é demasiado longo, e da urgência do motivo para o contacto.

Se os SLAs propostos nesta tese estivessem acordados em contrato com o cliente, os únicos valores cumpridos nos meses de abril nestes dois anos seria o nível de serviço UD de 2013 e a taxa de abandono do mesmo ano. Caso houvessem penalidades a atribuir, o preço da não conformidade seria elevado, não só pelos custos monetários associados, mas também pela diminuição da confiança do cliente na capacidade do prestador do serviço em atingir os níveis de serviço a que se propôs, levando à insatisfação do cliente e possível cessação de contrato.

Outra consideração a ter é a variação do volume de contactos telefónicos recebidos ao longo do dia. É possível verificar, através do seguinte gráfico, que o fluxo de chamadas recebidas não costuma ser constante ao longo do dia.

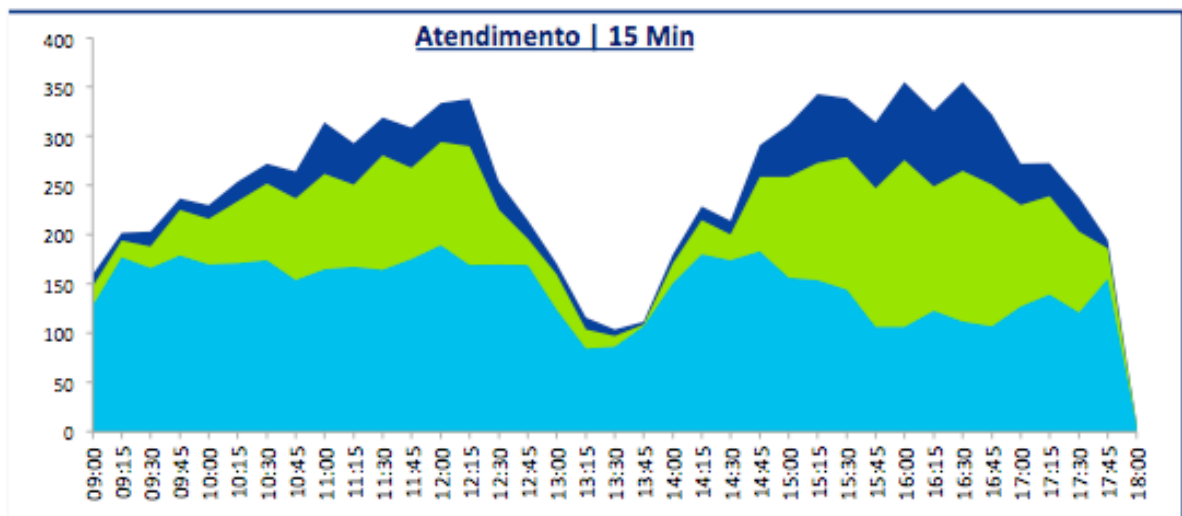


Gráfico 9 - Exemplo relativo ao atendimento a cada 15 minutos (média de abril de 2014)

Como é visível no gráfico do atendimento por cada 15 minutos (média dos 19 dias úteis de abril de 2014), os picos de receção de chamadas ocorre ao fim da manhã (11h30-12h15), com entrada de cerca de 350 chamadas, e entre as 16h e as 17h, com uma taxa de atendimento real de 77%, ou seja, apenas 77 em cada 100 chamadas recebidas foram atendidas por um assistente, e com um nível de serviço de qualidade de 43%, muito aquém do valor pré-definido de 75%.

Os picos de variação têm em conta a área de negócio, ou seja, espaços de restauração em que as horas mais livres são aquelas em que o cliente B2B aproveita para contactar a Unicer. Não

obstante, há poucos momentos do dia em que não entrem chamadas porque há sempre imprevistos, como uma avaria da máquina de extração que pode ocorrer em qualquer altura.

Em abril de 2013, o número de FTEs no serviço de atendimento era 4,5, e no mesmo mês de 2014, o valor era 4.

Uma ferramenta usada neste contexto para distribuir os recursos humanos consoante as necessidades, para além de verificar as necessidades de FTEs, é a fórmula de Erlang C, cuja utilização habitual ocorre no dimensionamento de recursos em qualquer sistema constituído por filas. Considera os seguintes parâmetros: chamadas recebidas por cada meia hora, duração média de chamada (em segundos), nível de serviço de qualidade e tempo de espera (em segundos).

Usando um template *excel* em que basta inserir os valores para calcular o resultado (ver anexo D), para ambos os períodos as necessidades consideradas foram de 3 FTEs, o que realmente não é coerente com os resultados reais das métricas de desempenho operacional.

Contudo, apresenta as suas limitações, ao assumir que: as pessoas que contactam o serviço de atendimento nunca desligam enquanto estão em fila de espera, que todas as chamadas têm a mesma duração, e que as pessoas que contactam nunca tentam voltar a ligar depois de terem desligado (enquanto esperavam).

Estas limitações levam a que o resultado calculado pela fórmula para o número de FTEs seja inferior àquele que verdadeiramente seria capaz de suprir as necessidades do serviço de atendimento para manter níveis de serviço desejados. O fato de haver padrões de volume de chamadas diferentes ao longo do dia também afeta o cálculo.

De qualquer modo, o simulador utilizado pela coordenação do serviço de atendimento da Unicer é um modelo próprio, que tem em conta médias de valores de indicadores obtidos em períodos homólogos de anos anteriores, como o volume de chamadas rececionadas e os níveis de serviço pretendidos; este simulador também tem em conta o número de FTEs a alocar a cada motivo de chamada, consoante as percentagens verificadas em períodos anteriores.

5.5 Conclusão do capítulo

Aqui são analisados os dados obtidos durante o desenrolar desta tese, que permitiram retirar conclusões a apresentar no capítulo seguinte. Confrontam-se os níveis de serviço obtidos em períodos homólogos, para além de revelar os resultados de um pequeno inquérito de satisfação colocado a uma amostra de clientes do serviço; indicam-se os valores padrão do setor para várias métricas de desempenho operacional, e relata-se a entrevista feita à coordenadora comercial e operacional do Unicer Direto.

6 Avaliação

A informação analisada e o tratamento de dados permite verificar que existe uma falta de adequação do número de FTEs com os níveis de serviço definidos anualmente para o serviço de atendimento, que neste momento não é a mais propícia a um atendimento de qualidade, essencialmente no que concerne ao tempo que o cliente espera até ser atendido. Ou seja, o problema poderá ser abordado de duas maneiras: aumentar o número de FTEs para atingir os níveis de serviço atualmente definidos, ou ajustar os níveis de serviço ao número de FTEs disponíveis.

Quanto maior o tempo médio de espera até ser atendido, maior o risco de obter um cliente insatisfeito. Considerando que o principal motivo de contacto do serviço de atendimento são os pedidos de assistência técnica, o cliente B2B estará ansioso por resolver o seu problema, ao não conseguir proporcionar ao seu próprio cliente um serviço de qualidade. Isto leva a que o tempo de espera seja percecionado como maior do que o real, para além do fato de o cliente B2B ter que pagar a chamada durante este período.

Os picos de chamadas ao longo do dia são outra razão para o incumprimento dos níveis de serviço estabelecidos; os períodos com maior tráfego de chamadas ao longo do dia são a meio da manhã e da tarde, quando o cliente B2B estará mais disponível para proceder ao contacto. Contudo, pelo fato de a equipa ser estanque, é difícil uniformizar o nível de serviço de qualidade ao longo do dia.

Uma forma de contornar estes picos seria educar o cliente para usar outro meio que não o contacto telefónico, assegurando-lhe que o nível de serviço será adequado qualquer que seja o meio de comunicação usado. Porém, há que referir que, por exemplo, um pedido de encomenda feito por outro canal que não por telefone impossibilita *cross-selling* e/ou *upselling*.

Os SLAs propostos referem-se ao serviço de atendimento da Unicer, e não é previsível a sua implementação, sendo apenas usados como valores de referência. Contudo, esta proposta poderia ser aplicada desenvolvendo SLAs baseados no tipo de cliente; isto é, disponibilizar um serviço de atendimento consoante o segmento do cliente: aqueles que solicitassem níveis de serviço superiores, teriam que estar dispostos a pagar uma taxa extra, negociada entre as partes, assim como as penalidades do não cumprimento.

7 Conclusão

O verdadeiro potencial da utilização de métricas de desempenho operacional em qualquer serviço é verificado quando usadas holisticamente, isto é, não apenas para medir o desempenho, mas também para identificar forças e fraquezas do serviço em questão, encontrar oportunidades de melhoria, e estabelecer objetivos de desempenho alinhados com os objetivos estratégicos da empresa, sempre com o intuito de otimizar a eficácia e eficiência do serviço e, conseqüentemente, aumentar a satisfação do cliente.

Medir o cumprimento de um SLA é importante para um serviço bem sucedido. O desempenho pode ser resumido como a capacidade de cumprir (ou exceder) as expectativas do cliente, e um SLA é um ótimo veículo para as comunicar e criar um certo nível de confiança, ao contemplar penalizações quando as promessas não são cumpridas.

Um sistema eficaz de medidas de performance, como o SLM, permite a um serviço de atendimento rever o desempenho, quer da equipa quer do prestador individual, analisar as tendências de desempenho, averiguar a causa de problemas que possam surgir e otimizar o uso dos recursos disponíveis.

Através do Projeto Visão Integrada (visão 360° do cliente), a empresa pretende proporcionar ao cliente uma experiência única e diferenciadora, multicanal, com centralização do contacto no Unicer Direto. A interação ocorrida entre as partes será melhorada, com uma resolução mais rápida e eficaz do seu pedido. Pretende-se dar mais relevo à voz do consumidor, usando as ferramentas disponíveis de gestão do relacionamento com o cliente para prestar um serviço de maior qualidade, e desenvolver com este uma relação de maior proximidade.

Assim, apresentam-se as interações referentes ao serviço *Inbound* do Unicer Direto, tipificadas em Informação, Ação e Reclamação, e as áreas responsáveis pela resolução. Para constatar o potencial do projeto, usa-se um exemplo da interação mapeada, "Pedido de AT tradicional", com os vários atores, atividades envolvidas e SLA presentemente estipulado pela empresa.

É importante gerir e melhorar o desempenho operacional, mas é preciso cuidado para assegurar que as métricas são precisas, bem entendidas e levam a um comportamento correto, por ambas as partes envolvidas (cliente e prestador de serviço). E apesar de ser crucial verificar os *standards* usados pela indústria em questão, cada serviço de atendimento é diferente, devendo determinar os seus próprios valores para os objetivos de desempenho, considerando fatores como a estratégia de negócio da empresa, as expectativas do cliente, a concorrência presente, o custo despendido, e também a existência de canais de comunicação alternativos.

O IVR será brevemente implementado no Unicer Direto. A maior vantagem advém do fato de possibilitar ao cliente o conhecimento do tempo previsto que terá de esperar até conseguir falar com um assistente; ou seja, irá definir expectativas para o cliente desde o início do contacto, e permitir-lhe decidir se pretende esperar pelo atendimento, usar outra via de comunicação (quando possível, consoante o motivo de contacto), ou tentar ligar mais tarde.

7.1 Principais contribuições

Esta tese contribuiu para constatar a importância da disciplina da gestão do relacionamento com o cliente num contexto empresarial, nomeadamente num serviço de atendimento ao cliente, muitas vezes o único ponto de contacto que este tem com a organização.

Foi dada a oportunidade de acompanhar um assistente técnico e um vendedor no terreno, permitindo assistir *in loco* a todo o processo que decorre desde o momento em que o cliente B2B contacta a Unicer e faz uma dada solicitação, até à execução da mesma no ponto de venda respetivo, com fecho da interação.

Os resultados obtidos permitem concluir que a implementação de níveis de serviço adequados deve ter em conta a análise frequente dos valores das métricas de desempenho operacional, confrontados com os requisitos e as necessidades do cliente, para assim estipular um número de FTEs que permita entregar um serviço com qualidade e simultaneamente garantir a satisfação do cliente com a empresa.

7.2 Limitações

A proposta inicial deste projeto de tese assentava na fase 3 do "Visão Integrada". Contudo, ocorreram alterações profundas na estrutura organizacional que não permitiram cumprir o objetivo inicial, que seria identificar e validar os KPIs, SLAs e grupos de trabalho para cada interação envolvendo o cliente e a empresa, com as áreas respetivas.

Com a reestruturação dos departamentos a ser desenvolvida ao mesmo tempo que este projeto, não estiveram reunidas as condições necessárias para o devido foco da organização em métricas de desempenho operacional.

Assim, foi necessário encontrar outra abordagem, tentando não se afastar muito do objetivo inicial. Após discutir várias propostas, concordou-se que seria abordado o serviço de atendimento. Mesmo sabendo que os SLAs não serão aplicados num documento contratual com o cliente, optou-se por defini-los e contemplar um exemplo na tese para reforçar a sua importância num serviço deste género.

7.3 Trabalho futuro

Após a implementação do Projeto Visão Integrada seria interessante validar os valores estabelecidos para as métricas referentes ao uso de outros canais de comunicação que não o telefone, junto das áreas, para deste modo assegurar ao cliente que obterá a mesma qualidade e eficiência qualquer que seja o canal utilizado para interagir com a empresa.

A realização de uma análise comparativa da perceção da qualidade e satisfação comparativa dos clientes quanto à experiência multicanal, considerando os períodos pré e pós implementação do projecto seria uma mais valia para a Unicer e para o cliente, ao medir o verdadeiro potencial da "Visão Integrada/Experiência de cliente 360°", e verificação do cumprimento dos objetivos a que se propôs inicialmente.

Referências

- Agarwal, S. et al (2013), "Performance indicators and customer satisfaction: with special reference to selected call centers of India", *International Journal of Arts and Commerce*, 2(2): 13-26.
- Anton, J. (2000), "The past, present and future of customer access centers." *International Journal of Service Industry Management*, 11(2): 120-130.
- Ariffin, N. et al. (2012), "Customer Relationship Management (CRM) implementation: A soft issue in knowledge management scenario." *Humanities, Science and Engineering (CHUSER)*, IEEE.
- Arraj, V. (2013), "White paper: ITIL - The basics": último acesso em Maio de 2014: http://www.best-management-practice.com/gempdf/itil_the_basics.pdf.
- Baskerville, R. (1999), "Investigating information systems with action research", *Communications of the Association of Information Systems*, 2(3): 4.
- Bennington, L. et al. (2000), "Customer satisfaction and call centers: an Australian study", *International Journal of Service Industry Management*, 11(2): 162-173.
- Bochicchio, M. et al. (2013), "SARA: A tool for service levels—Aware contracts", *IFIP/IEEE International Symposium*, IEEE, 2013.
- Buttle, F. (2009), "Customer Relationship Management: Concepts and Technologies", 2ª edição. EUA: Butterworth-Heinemann.
- Cheong, K. et al (2008), "A study of strategic call center management: relationship between key performance indicators and customer satisfaction", *European Journal of Social Sciences*, 6 (2): 268-276.
- Chesbrough, H. e Jim Spohrer, (2006) "A research manifesto for services science." *Communications of the ACM*, 49(7): 35-40.
- Dean, M. (2004), "Service delivery and operations objectives: listening to call centre customers", Monash University, Department of Management, Faculty of Business and Economics.
- Feinberg, R. et al (2000), "Operational determinants of caller satisfaction in the call center", *International Journal of Service Industry Management*, 11(2): 131-141.
- Feinberg, R. et al (2002), "Operational determinants of caller satisfaction in the banking/financial services call center", *International Journal of Bank Marketing*, 20(4): 174-180.
- Fitzsimmons, J. e Mona Fitzsimmons (2011), "Service Management: Operations, Strategy, Information Technology", McGraw Hill Education.
- Hanna, A. (2011), "ITIL glossary and abbreviations", último acesso em Junho 2013: <http://www.itil-officialsite.com/InternationalActivities/TranslatedGlossaries.aspx>
- Jaiswal, A. (2008) "Customer satisfaction and service quality measurement in Indian call centres." *Managing Service Quality*, 18(4): 405-416.

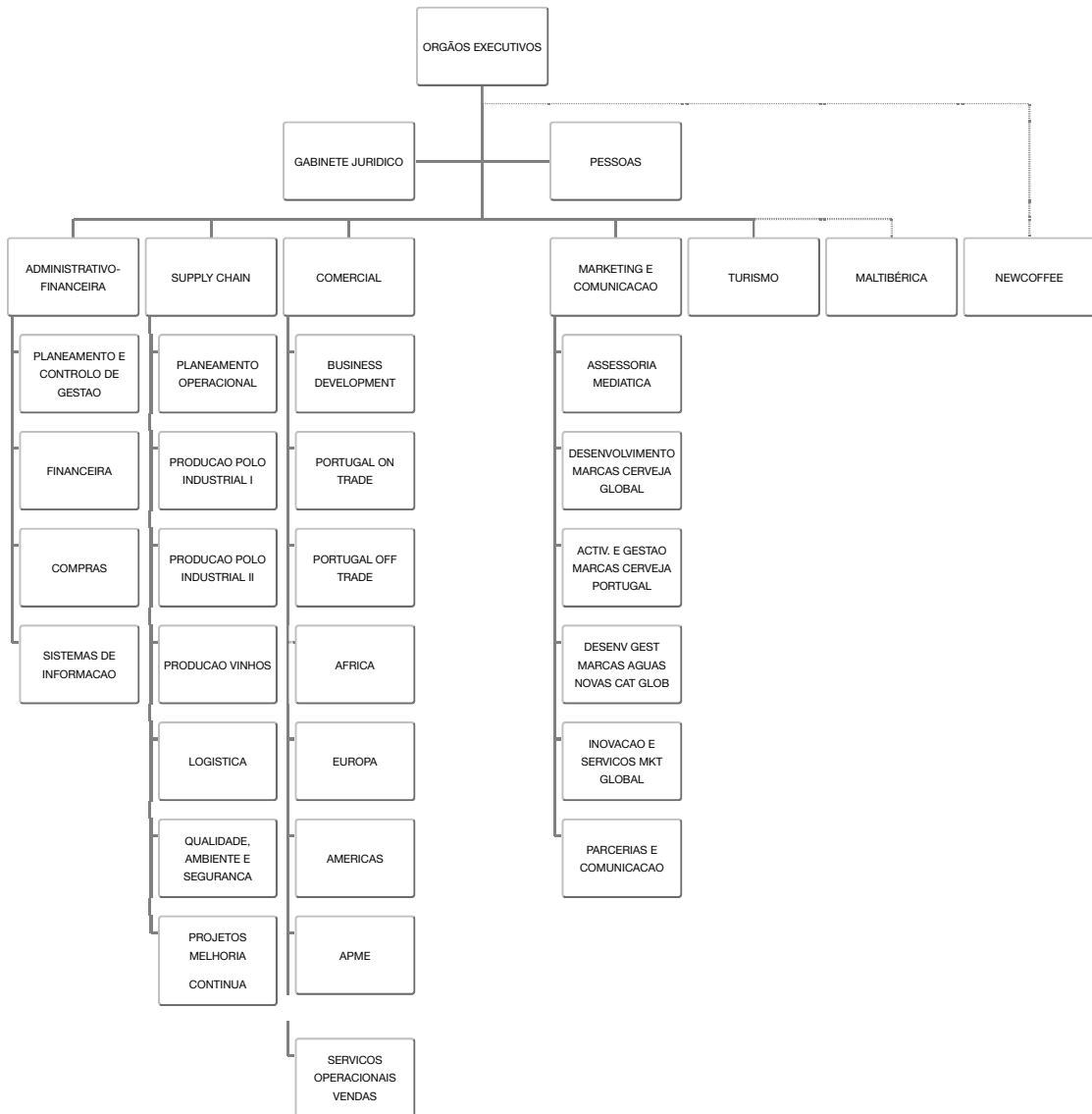
- Karten, N. (2014), "How to Establish Service Level Agreements", último acesso em maio de 2014: <http://www.nkarten.com/slaservices.html>.
- Kozlova, E., Ulrich Hasenkamp e Evangelos Kopanakis, (2012), "Use of IT Best Practices for Non-IT Services." *Service Research and Innovation Institute Global Conference 2012*, IEEE.
- Laudon, K. e Jane Laudon (2012), "Management Information Systems: Managing the Digital Firm", Prentice Hall, 12ª edição.
- Lovelock, C. et al. (2010), "Services Marketing", Prentice Hall, 7ª edição.
- Office for Government Commerce (2007), "ITIL Version 3 (Service Design e Continual Service Improvement)".
- Pink Elephant (2008) "White paper: The Benefits of ITIL"; último acesso em maio de 2014: <http://www.pinkelephant.com/articles/TheBenefitsOfITILv26.pdf>.
- van Dun, Z. et al (2011), "Perceived customer contact centre quality: conceptual foundation and scale development", *The Service Industries Journal*, 31(8): 1347-1363.
- Wustenhoff, E. (2002a), "Service level agreement in the data center." *Sun BluePrints Online*, último acesso em junho 2014: <http://www.walker-institute.ac.uk/~swsellis/tech/solaris/performance/doc/blueprints/0402/sla.pdf>.
- Wustenhoff, E. (2002b), "Service level management in the data center." *Sun BluePrints Online*; último acesso em junho 2014: http://www-it.desy.de/common/documentation/cd-docs/sun/blueprints/0302/SLMDC_2.24.02.pdf.

Bibliografia

Calculadora Erlang C (2014); último acesso em junho de 2014:
<http://www.callcentrehelper.com/erlang-c-calculator-2473.htm>.

Decreto-Lei n.º 134/2009 de 2 de junho. *Diário da República n.º 106/09 - 1.ª série*.

ANEXO A: Organigrama da Unicer-Bebidas, SA



ANEXO B: Inquérito de satisfação e resultados obtidos

Foi pedido aos clientes B2B contactados telefonicamente no dia 13 de junho de 2014 (n = 60) que, numa escala de *Likert*, onde o valor 1 corresponde a "discordo totalmente" e o valor 7 a "concordo totalmente", atribuíssem um valor quanto à concordância com as quatro afirmações que lhes foram lidas:

1. O horário de funcionamento do serviço de atendimento é adequado.
2. O tempo de espera do serviço de atendimento é aceitável.
3. Considero 45 segundos como um tempo de espera aceitável.
4. Estou satisfeito com o serviço de atendimento da Unicer Direto.

Resultados

Afirmação 1: O horário de funcionamento do serviço de atendimento é adequado.

Afirmação 1		
Classificação	Respostas	%
1	0	0
2	0	0
3	0	0
4	3	9,68%
5	7	22,58%
6	9	29,03%
7	12	38,71%

Afirmação 2: O tempo de espera do serviço de atendimento é aceitável.

Afirmação 2		
Classificação	Respostas	%
1	2	6,45%
2	1	3,22%
3	3	9,68%
4	2	6,45%
5	3	9,68%
6	10	32,26%
7	10	32,26%

Afirmção 3: Considero 45 segundos como um tempo de espera aceitável.

Afirmção 3		
Classificação	Respostas	%
1	1	3,22%
2	1	3,22%
3	0	0
4	4	12,91%
5	2	6,45%
6	8	25,81%
7	15	48,39%

Afirmção 4: Estou satisfeito com o serviço de atendimento da Unicer Direto.

Afirmção 4		
Classificação	Respostas	%
1	0	0
2	1	3,22%
3	1	3,22%
4	0	0
5	3	9,68%
6	11	35,49%
7	15	48,39%

ANEXO C: Guião de entrevista

Apresenta-se o guião da entrevista a Ana Pinto Barbosa, coordenadora comercial e operacional do Unicer Direto, efetuada em 12 de junho de 2014.

1. Quais são os KPIs utilizados no serviço de atendimento ao cliente do Unicer Direto?
2. Quais os valores estipulados para as métricas referidas no ponto anterior? Com que periodicidade são revistos, e quais os fatores que têm em conta para definirem um valor?
3. Qual a frequência com que efetuam relatórios de desempenho operacional e os analisam?
4. Os coordenadores da área reúnem-se frequentemente com os assistentes para lhes comunicarem os resultados das métricas?
5. Relativamente aos SLAs propostos, concorda?
6. No contrato estabelecido com a Unicer, o cliente B2B tem algum nível de serviço estipulado relativamente ao serviço de atendimento?
7. Como são geridas as necessidades de FTEs para este serviço?

ANEXO D: Aplicação da fórmula Erlang C no serviço de atendimento

Para calcular as necessidades de FTEs, usou-se a fórmula Erlang C, que considera os seguintes parâmetros: chamadas recebidas por cada meia hora, duração média de chamada (em segundos), nível de serviço de qualidade e tempo de espera (em segundos).

Determinação das chamadas recebidas por cada meia hora:

- Relativamente a abril de 2013:
 - 21 dias úteis, 9 horas de atendimento por dia, corresponde a $21 \times 9 = 189$ horas, ou seja, 378 meias horas; com um volume de chamadas recebidas de 8423, são 22,28 chamadas recebidas por cada meia hora (8423:378).

Calculate the number of agents required to reach an agreed service level:

Incoming call rate	<input style="width: 80%;" type="text" value="22,28"/>	calls per half hour
Average call duration	<input style="width: 80%;" type="text" value="102"/>	seconds
Required service level <i>Probability of target answer time</i>	<input style="width: 80%;" type="text" value="80,0%"/>	
Target answer time	<input style="width: 80%;" type="text" value="45"/>	seconds
Number of Agents required		
3		

- Relativamente a abril de 2014:
 - 19 dias úteis, 9 horas de atendimento por dia, corresponde a $19 \times 9 = 171$ horas, ou seja, 342 meias horas; com um volume de chamadas recebidas de 9330, são 27,28 chamadas recebidas por cada meia hora (9330:342).

Calculate the number of agents required to reach an agreed service level:

Incoming call rate	<input style="width: 80%;" type="text" value="27,28"/>	calls per half hour
Average call duration	<input style="width: 80%;" type="text" value="106"/>	seconds
Required service level <i>Probability of target answer time</i>	<input style="width: 80%;" type="text" value="75,0%"/>	
Target answer time	<input style="width: 80%;" type="text" value="45"/>	seconds
Number of Agents required		
3		