

SERVIÇO DE APOIO AO CLIENTE –  
O *ADD-ON* DOS SERVIÇOS PARTILHADOS

Diogo de Freitas Oliveira

Tese de Mestrado em Gestão

Orientador:

Prof. Doutor Eduardo Correia, Prof. Auxiliar, ISCTE Business School,  
Departamento de Ciências de Gestão

Abril 2010

## **Resumo**

As empresas habitualmente concentram toda a sua atenção no seu negócio *core*, deixando para segundo plano as áreas de suporte, onde residem muitas vezes ineficiências que prejudicam directamente o resultado da empresa. Os Serviços Partilhados surgem como a solução para tornar *core* o que não é *core*, sendo o seu principal objectivo a redução de custos.

Este Estudo de Caso incide sobre a PT PRO, a empresa de Serviços Partilhados do Grupo PT e, em particular, sobre a Área de Serviço ao Cliente. Tem como principal objectivo dar a perceber como é que esta área cumpriu o objectivo de ajudar no processo de mudança e ultrapassou os principais constrangimentos que enfrentou no momento de criação da empresa, transformando o Serviço de Apoio ao Cliente, o *Add-on* dos Serviços Partilhados.

Como combater os pedidos informais não contabilizados? Como efectuar o atendimento a baixos custos e com elevados níveis de serviço? Que funcionalidades específicas deve ter o Sistema de *Customer Relationship Management* (CRM), de forma a irem de encontro às especificidades do negócio e exigências dos Clientes internos? Como motivar a equipa do *Contact Center*, sujeita a um esforço elevado derivado da complexidade e intensidade de trabalho?

A solução passou por acções de melhoria e projectos em 4 áreas de competências - Organização e Processos, Qualidade, Sistemas de Informação e Gestão de Pessoas - implementadas com recursos escassos a nível humano e financeiro devido à pressão de custos inerente à existência da empresa. Esta constitui um caso de estudo pelos resultados positivos que teve, naquela que é a maior empresa de Serviços Partilhados em Portugal e a única que adoptou um modelo de Serviço ao Cliente integrado (em alternativa ao modelo descentralizado, por Unidade de Negócio).

Este Estudo de Caso tem a utilidade de poder ser usado como referência no sector, pela forte aplicabilidade que tem a qualquer empresa que pretenda implementar um Centro de Serviços Partilhados (CSP).

## **Palavras-chave**

Serviços Partilhados, Serviço ao Cliente, *Turnover*, *Contact Center*.

## **Abstract**

Corporate firms usually focus all their attention on their core business disregarding the support areas creating inefficiencies that directly affect the outcome of the company. Shared Services emerged as the solution to make core, which is not core, as its main objective is the cost reduction.

This case study focuses on PT PRO, the Shared Services Company of PT Group, in particular on the Customer Service area, which main objective is to realize how this area has fulfilled the aim of helping in the change management process and overcome the main constraints faced at the launch phase, making the Customer Service, the Add-on of Shared Services.

How to deal with the informal requests which are not shown in the accounting? How to provide a low cost and high level of customer service? Which specific features should have the CRM system in order to satisfy the business characteristic and internal customer's requirements? How to motivate the Contact Center team, already under a high stress, regarding the complexity of work?

The solution was the implementation of improvement actions and projects in 4 different areas: Organization and Processes, Quality, Information Systems and Human Resources Management. All these projects were implemented with low financial and human resources due to cost pressures inherent on the company's existence. This constitutes a case study by the positive results they had, in which is the largest Shared Services company in Portugal, and the only one that have adopted an integrated Customer Service model (instead of a decentralized model, per business unit).

This case study can be used as reference in the sector, since it has a strong applicability to any company wishing to implement a Shared Services Center.

## **Keywords**

Shared Services, Customer Service, Turnover, Contact Center.

Dedico este trabalho à minha Família, aos meus Amigos e aos meus Colegas da PT PRO, que no fundo são as pessoas que dão sentido ao meu objectivo de vida de ser o melhor pai, filho, marido, amigo e colaborador.

## **Agradecimentos**

- À Comissão Executiva da PT PRO, em particular ao seu presidente Dr. Gonçalo Pinto Coelho pela aceitação do tema e financiamento da tese, mas principalmente pela confiança que tem demonstrado em mim e pelas oportunidades e desafios profissionais que me tem proporcionado nos últimos anos;
- Ao antigo Presidente da Comissão Executiva da PT PRO e actual Presidente da Comissão da PT SI, Eng. Miguel Moreira pelo apoio ao nível da dispensa de prestação de trabalho durante as aulas e exames do Executive MBA, mas acima de tudo pelo constante acompanhamento e apoio, que se tornou um importante incentivo a ser o melhor aluno;
- Ao Administrador da PT PRO, Dr. Joaquim Nunes Correia, pela validação da tese do ponto de vista dos conteúdos associados à empresa e pelas sugestões decorrentes da leitura final;
- Ao Dr. Carlos Vinagre, Director da PT PRO, pela amizade e ajuda na escolha do tema e abordagem a dar à tese;
- Ao Dr. Joaquim Falcão de Lima, Director da PT PRO, pela disponibilização de informação sobre a empresa, em particular sobre a abordagem e posicionamento Comercial no mercado de BPO;
- À Deloitte, em particular ao Dr. Miguel Eiras Antunes e Dr. Miguel Fontainhas, pela disponibilidade em se reunirem comigo para falar do estado actual dos Serviços Partilhados em Portugal e pela disponibilização de informação sobre o sector;
- Ao amigo e colega de MBA Dr. Pedro Silvino, pela ajuda na formatação de acordo com as regras de elaboração da tese;
- Ao orientador Professor Doutor Eduardo Correia pela excelência das opiniões, comentários e validações feitas ao longo da execução da tese, e pela confiança que foi depositando na mesma, que se revelou um factor de motivação extra para o rigor e atenção aos detalhes que coloquei na mesma;

- Aos meus queridos irmãos Vânia e Nuno de Freitas Oliveira, pela ajuda na revisão ortográfica final, mas principalmente pela grande amizade e força que nos une;
- À minha esposa Elisabete Bettencourt de Freitas Oliveira, pelo esforço adicional a que estive sujeita ao longo do Executive MBA e elaboração da tese devido à minha menor disponibilidade, pela ajuda e total apoio que me deu, sem o qual não teria conseguido atingir este meu objectivo pessoal; e às minhas filhas Daniela e Leonor de Freitas Oliveira, pelo amor que me dão todos os dias;
- Por fim, aos meus pais Umbelina e Joel de Freitas Oliveira, pelo incentivo constante e motivador durante o Executive MBA e elaboração da tese, mas acima de tudo, pela excelente educação e infância que me proporcionaram, que fizeram de mim uma pessoa feliz, confiante e realizada.

## **Motivações**

Foram muitas as motivações para a realização desta tese. Um delas, por surpreendente que possa parecer, foi ter a oportunidade de escrever o capítulo anterior, deixando para a posteridade agradecimentos à minha família, que extravasam em muito, a realização desta tese. Outra, foi ter a oportunidade de consolidar num documento estruturado, o trabalho que levei a cabo durante 2 anos, como responsável pela Área de Serviço ao Cliente da PT PRO, do qual me orgulho e que constituiu um dos meus principais *achievements* como profissional. As restantes motivações, estas directamente relacionadas com a tese, prendem-se com o valor que penso que esta pode ter a nível académico, por ser um bom exemplo de como uma grande empresa põe em prática metodologias e modelos que são âmbito curricular de cadeiras de MBAs e cursos de Gestão, e a nível Empresarial, pelo facto da PT PRO ser um exemplo de sucesso no mercado de Serviços Partilhados, cuja partilha de experiência é certamente útil a outras empresas que estão, ou pretendam entrar, neste sector de actividade.

## Índice

<b>CASO DE ESTUDO</b> .....	<b>1</b>
<b>1 ENVOLVENTE CONTEXTUAL</b> .....	<b>2</b>
1.1 SECTOR .....	2
1.1.1 <i>Serviços Partilhados</i> .....	2
1.1.2 <i>Contact Centers</i> .....	2
1.2 A EMPRESA .....	2
1.3 A ÁREA DE SERVIÇO AO CLIENTE .....	3
<b>2 APRESENTAÇÃO DO PROBLEMA</b> .....	<b>5</b>
<b>3 A ÁREA DE SERVIÇO AO CLIENTE DA PT PRO</b> .....	<b>8</b>
3.1 PORQUÊ .....	8
3.2 CARACTERIZAÇÃO DO SERVIÇO .....	8
3.3 PROCESSOS .....	11
3.4 SISTEMAS E TECNOLOGIAS DE INFORMAÇÃO .....	12
3.5 PESSOAS .....	14
3.6 NÚMEROS .....	16
<b>4 PONTOS-CHAVE NA ANÁLISE DO CASO</b> .....	<b>18</b>
<b>NOTA PEDAGÓGICA</b> .....	<b>20</b>
<b>1 PÚBLICO-ALVO DO CASO</b> .....	<b>21</b>
<b>2 OBJECTIVOS PEDAGÓGICOS</b> .....	<b>22</b>
<b>3 ENQUADRAMENTO TEÓRICO</b> .....	<b>23</b>
3.1 OS SERVIÇOS PARTILHADOS .....	23
3.2 <i>CONTACT CENTERS</i> .....	25
3.3 PROCESSOS: REENGENHARIA DE PROCESSOS EM CRM .....	26
3.4 QUALIDADE: LEAN SIX-SIGMA EM EMPRESAS DE SERVIÇOS .....	30
3.5 SISTEMAS E TECNOLOGIAS DE INFORMAÇÃO: A TECNOLOGIA NOS <i>CONTACT CENTERS</i> .....	37
3.6 PESSOAS: A GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS E O <i>TURNOVER</i> .....	40
<b>4 PLANO DE ANIMAÇÃO</b> .....	<b>44</b>
<b>5 QUESTÕES</b> .....	<b>45</b>
<b>6 RESOLUÇÃO DO CASO</b> .....	<b>46</b>
6.1 ORGANIZAÇÃO E PROCESSOS .....	46

6.2	MODELO DE ESPECIALIZAÇÃO DO <i>CONTACT CENTER</i> .....	55
6.3	QUALIDADE .....	59
6.3.1	<i>Monitorização da Qualidade do Serviço</i> .....	59
6.3.2	<i>Auditorias Internas de Qualidade de Serviço</i> .....	60
6.4	SISTEMAS E TECNOLOGIAS DE INFORMAÇÃO.....	64
6.5	GESTÃO DE PESSOAS .....	68
6.6	ORGANIZAÇÃO FUNCIONAL DA ÁREA DE SERVIÇO AO CLIENTE – RESUMO DA SOLUÇÃO .....	73
<b>7</b>	<b>ILACÕES A RETIRAR DO PRESENTE CASO PARA A GESTÃO.....</b>	<b>76</b>
<b>8</b>	<b>RECOMENDAÇÕES .....</b>	<b>77</b>
<b>9</b>	<b>BIBLIOGRAFIA .....</b>	<b>79</b>
<b>10</b>	<b>ANEXOS .....</b>	<b>80</b>
10.1	ANEXO 1: APRESENTAÇÃO COMERCIAL DA PT PRO .....	80
10.2	ANEXO 2: URLS USADOS PARA A DEFINIÇÃO DE ALGUNS CONCEITOS USADOS NA TESE.....	85

## Lista de Figuras

FIGURA 1- ESQUEMA DE SLAS DE ATENDIMENTO CONTRATUALIZADOS .....	11
FIGURA 2- <i>FRONT-END</i> DA PLATAFORMA DE CRM .....	13
FIGURA 3 - CARACTERIZAÇÃO DA EQUIPA DE <i>CONTACT CENTER</i> .....	14
FIGURA 4- DESAFIOS DA EQUIPA DE SERVIÇO AO CLIENTE .....	18
FIGURA 5- PRIORIDADES DAS EMPRESAS PARA IMPLEMENTAR SERVIÇOS PARTILHADOS .....	24
FIGURA 6 - DIAGRAMA DE CAUSA-E-EFEITO, TAMBÉM CONHECIDO COMO DIAGRAMA DE ISHIKAWA .....	29
FIGURA 7 - TECNOLOGIAS IMPLEMENTADAS NO <i>CONTACT CENTER</i> , POR SECTORES ECONÓMICOS.....	40
FIGURA 8 - KPIs NA GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS .....	40
FIGURA 9 - RESULTADOS DE UMA ANÁLISE DE REGRESSÃO SOBRE O <i>TURNOVER</i> .....	41
FIGURA 10 - POLÍTICA DE RECRUTAMENTO – <i>MULTIPLE, SINGLE E TWO TIER ENTRY</i> .....	42
FIGURA 11 - TIPO DE MÉTODOS DE SELECÇÃO .....	43
FIGURA 12 - MÉTRICAS ASSOCIADAS À INICIATIVA .....	48
FIGURA 13 - TABELA DE ACÇÕES DE INCENTIVO À UTILIZAÇÃO DO CANAL <i>E-MAIL</i> .....	49
FIGURA 14 - MATRIZ DE <i>REPORTING</i> DO SERVIÇO AO CLIENTE .....	53
FIGURA 15 - MODELO DE ESPECIALIZAÇÃO - CONSTITUIÇÃO DA EQUIPA .....	56
FIGURA 16 - MODELO DE COORDENAÇÃO DO NÚCLEO DE ATENDIMENTO ESPECIALIZADO .....	57
FIGURA 17 - METODOLOGIA ASSOCIADA AO PROC. DE AUDITORIA INTERNA DE QUALIDADE DE SERVIÇO.....	61
FIGURA 18 - ESQUEMA ILUSTRATIVO PARA IDENTIFICAÇÃO DE INCIDENTES DE QUALIDADE .....	61
FIGURA 19 - ACTIVIDADES ASSOCIADAS À FASE DE DIAGNÓSTICO DO INCIDENTE.....	62
FIGURA 20 – EX. DE APLICAÇÃO DO DIAGRAMA PARA IDENTIFICAÇÃO DAS CAUSAS .....	62
FIGURA 21 - ACTIVIDADES ASSOCIADAS À FASE DE IMPLEMENTAÇÃO DE ACÇÕES CORRECTIVAS .....	63
FIGURA 22 - ACTIVIDADES ASSOCIADAS À FASE DE CONTROLO DO INCIDENTE .....	63
FIGURA 23 - ARQUITECTURA TECNOLÓGICA ( <i>HIGH-LEVEL</i> ) DE SUPORTE AO SERVIÇO AO CLIENTE .....	64
FIGURA 24-COMPONENTES DA G. ESTRATÉGICA DE PESSOAS ONDE ASSENTA O PLANO DE ACTUAÇÃO.....	68
FIGURA 25- ACTIVIDADES ASSOCIADAS À FASE DE CONTROLO DO INCIDENTE .....	73

## Index

<b>A</b>	<b>G</b>	<b>Q</b>
Atendimento Especializado, 56	Gestão de Pessoas, 14, 40, 68	Qualidade, 30, 52, 59, 60
<b>B</b>	<b>H</b>	<b>R</b>
BPO, 5, 80, 83	Horário de funcionamento, 10, 46	Recrutamento, 6, 15, 41, 68
<b>C</b>	<b>I</b>	<b>S</b>
Canais informais, 9, 16, 19, 50	Ishikawa, 29, 62	Segmento, 8, 9, 10, 12, 55, 66
Cliente Mistério, 52, 60, 69	<b>L</b>	Serviço ao Cliente, 3, 5, 8, 18
Complexidade, 5, 19, 38, 51	Lean, 30, 35, 37	Serviço de Apoio ao Cliente, 10, 11, 16, 46, 76, 77
<i>Contact Center</i> , i, 2, 5, 11, 14, 25, 37, 53, 55	Lean Six-Sigma, 30, 37	Serviços Partilhados, i, 2, 23, 24
CRM, 13, 38, 53, 64, 77	<b>O</b>	Sistemas e Tecnologias de Informação, 12, 64
<b>D</b>	<i>Outsourcing</i> , 4, 8, 12, 23, 64, 72, 78	Six-Sigma, 30, 32, 37
Desafios, 31, 50, 68	<b>P</b>	<b>T</b>
<b>F</b>	Processos, 11, 26, 31, 46, 51, 53	<i>Turnover</i> , 6, 19, 40, 42, 68, 72, 76, 78
Formação, 15, 39, 43, 52, 56, 70, 84		

## **Lista de Abreviaturas**

APCC - Associação Portuguesa de Contact Centers

BPO - *Business Process Outsourcing*

CEO – *Chief Executive Officer*

CRM – *Customer Relationship Management*

CSP - Centro de Serviços Partilhados

CTI - *Computer telephony integration*

DMC – Direção de Melhoria Continua

FAQs – *Frequent Asked Questions*

FTE - *Full time equivalent*

G. Prod – Gestor de Produto

GOF – Gestor de Outsourcing Funcional

GOG – Gestor de Outsourcing Global

IVR - *Interactive voice response*

MBA – *Master in Business Administration*

KB - *Knowledge-Base*

KPI – *Key Performance Indicators*

OS - Ordem de Serviço

PABX - *Private Automatic Branch Exchange*

P&L – *Profit and Loss statement*

RH – Recursos Humanos

ROIC - *Return on Invested Capital*

SCL – Serviço ao Cliente

SLA - *Service Level Agreement*

SMS – *Short message service*

UN – Unidade de Negócio

## **CASO DE ESTUDO**

## **1 ENVOLVENTE CONTEXTUAL**

### **1.1 Sector**

Este Estudo de Caso incide sobre uma empresa integrada no sector de Serviços Partilhados, com especial indecência na prestação do Serviço de Apoio ao Cliente através de um *Contact Center*, cuja responsabilidade é da Área de Serviço ao Cliente.

#### ***1.1.1 Serviços Partilhados***

Desde meados da década de 80, algumas organizações têm vindo a implementar Centros de Serviços Partilhados (CSP). Os Serviços Partilhados permitem libertar as empresas das transacções de menor valor acrescentado, de processamento comum a todas as localizações e reuni-las numa única.

Calcula-se que actualmente, mais de 50% das empresas Fortune 500 têm implementada alguma forma de Serviços Partilhados nas suas operações nos EUA.

#### ***1.1.2 Contact Centers***

O sector de *Contact Center* é relativamente recente no contexto económico europeu e português, tendo no entanto registado um crescimento muito acentuado nos últimos anos. De acordo com os dados da APCC (Associação Portuguesa de *Contact Centers*), existem 2.000.000 posições de atendimento a nível europeu e 22.500 em Portugal, ocupadas por cerca de 38.000 pessoas, correspondendo em ambos os casos a 1% da população activa. Em Portugal, o número de centros de contacto situa-se nos 450, estando ainda a crescer a uma taxa de 8% ao ano.

### **1.2 A empresa**

Criada em 2003, a PT PRO é hoje a maior empresa de Serviços Partilhados em Portugal, com um volume de negócios de 70 milhões de euros, uma estrutura com cerca de mil e duzentos colaboradores que prestam serviços a mais de 30 empresas, enquadrados em quatro áreas de suporte - finanças, recursos humanos, logística e *facilities* - abrangendo mais de 180 processos.

A PT PRO foi criada para ganhar escala, para consolidar e profissionalizar os serviços de gestão do Grupo Portugal Telecom, mas também para harmonizar e transformar processos e procedimentos nas áreas de suporte ao negócio. Para tal, muito contribuiu a implementação de uma plataforma de ERP corporativa única para o Grupo PT e a exploração de soluções avançadas de digitalização e de processos de *Workflow*.

A Empresa tem como objectivo primordial a obtenção contínua de ganhos de eficiência e de produtividade em todos os processos sob a sua gestão, sendo, até ao momento, responsável pela poupança de custos no Grupo Portugal Telecom de mais de 152 milhões de euros e de ganhos de eficiência acumulados superiores a 30%.

Os Valores da PT PRO são: Excelência em tudo o que fazemos; Enfoque no Cliente; Rigor, consistência e atenção aos detalhes; Trabalho de equipa; Empenho e produtividade individual; e Integridade e honestidade. Desde 2005, a PT PRO detém certificação em três referenciais: Qualidade (ISO 9001); Ambiente (ISO 14001); e Higiene, Saúde e Segurança (OHSAS 18001).

Detendo uma escala única em Portugal, a PT PRO ambiciona alargar os seus serviços para fora do Grupo Portugal Telecom, usando a sua experiência e *know-how*.

A Empresa acredita que, só através da optimização e da reengenharia de processos, é possível as organizações darem um salto no sentido de se tornarem *world class* em termos de eficiência e produtividade.

A PT PRO considera ter desenvolvido uma metodologia e um posicionamento único capaz de auxiliar essas organizações a atingir, de forma eficaz e rápida, patamares de excelência na gestão dos seus processos.

### **1.3 A Área de Serviço ao Cliente**

A estrutura organizativa da PT PRO foi marcadamente dinâmica no que respeita à constante adaptação aos novos serviços que presta, bem como à procura constante da organização que melhor garantisse as sinergias entre processos e os ganhos de escala capazes de potenciar o aumento da eficiência. No entanto, uma Área permaneceu constante ao longo deste processo contínuo de mudança – O Serviço ao Cliente. Desde o arranque da PT PRO até aos dias de hoje, a Área de

Serviço ao Cliente tem um posicionamento estratégico, como Área de suporte transversal a toda a empresa. Este modelo centralizado é pouco comum em empresas de Serviços Partilhados, muito devido aos desafios que acarreta e que serão analisados no decorrer deste Estudo de Caso. Não está em causa a existência do processo de *customer care* nas empresas de Serviços Partilhados, mas o mais frequente é a adopção de um modelo assente em pequenos núcleos ou equipas dentro de cada Unidade de Negócio. Embora seja mais fácil de implementar e de alcançar um nível de qualidade de serviço através deste modelo descentralizado, a verdade é que não se consegue ter uma visão única do Cliente, uniformizar os processos, controlar a actividade e, em última análise, pode dizer-se que este contraria o próprio conceito dos Serviços Partilhados, que assenta precisamente na concentração numa só empresa (em vez de Área), todos os processos de suporte das empresas do Grupo (em vez de Unidades de Negócio). O Serviço ao Cliente tem um papel particular nas empresas de Serviços Partilhados porque é o único serviço que é realmente novo (por não existir nas empresas de origem), e por isso poder ser considerado o *Add-on* dos Serviços Partilhados. Não estamos a referir-nos ao Serviço ao Cliente no sentido lato, uma vez que se assim fosse, toda a actividade da empresa estaria abrangida, já que o *core business* da empresa são serviços de gestão, de recursos humanos, financeiros, de *facilities*, etc. Estamos a referir-nos ao Serviço ao Cliente enquanto Área da empresa, cujo processo é transversal à empresa e realizado, parcialmente, pela própria Área (processo de *front-office*), e parcialmente por todas as Unidades de Negócio (*back-office*).

Este serviço surgiu com a criação da PT PRO e reflecte a importância que a empresa dá ao Cliente, mas reflecte também, a necessidade que houve em criar uma ruptura na maneira de trabalhar por parte dos colaboradores que migraram das outras empresas do Grupo para a PT PRO, em conjunto com a migração dos Serviços. Estes colaboradores deixaram de responder a colegas para passarem a dar resposta a Clientes (colegas do Grupo), embora tratando-se das mesmas pessoas. Isto exigiu uma mudança de mentalidade, só possível com a criação do Serviço ao Cliente.

Grande parte da actividade do Serviço ao Cliente é prestada através de um *Contact Center*, cujos recursos pertencem a um prestador de serviços que garante os serviços de Teleoperação (operadores especialistas em atendimento multi-canal) em regime de *Outsourcing*, embora nas instalações da PT PRO (*Outsourcing in house*).

## 2 APRESENTAÇÃO DO PROBLEMA

Os principais constrangimentos do Serviço ao Cliente da PTPRO, na sua fase de criação, podem dividir-se em 3 grandes grupos, um deles mais geral da empresa, e 2 mais específicos da Área de Serviço ao Cliente:

Informalismo: a estratégia seguida pelo Grupo PT para a constituição dos seus Serviços Partilhados foi a criação de uma empresa nova, participada a 100% pela *holding*, e formada por colaboradores migrados das restantes empresas do Grupo. O facto de ser uma empresa nova, trouxe o distanciamento necessário para criar ruptura com os processos passados. No entanto, a migração de pessoas das áreas que já executavam essas funções nas empresas (agora) Clientes, levou a uma tendência natural para estabelecer contactos informais, facto que constituiu um dos principais constrangimentos, numa empresa obrigada a marcar a diferença pelo profissionalismo, estabelecimento de níveis de serviço e controlo da actividade. Ou seja, as vantagens inerentes ao processo adoptado de migração de pessoas, nomeadamente, o menor risco operacional devido ao *know-how* que transita e o clima de tranquilidade social resultante do facto de não haver demissões por extinção de posto de trabalho, tiveram um custo que, a determinada altura, se pensou poder ser demasiado alto. Isto porque torna-se impossível otimizar os processos quando as pessoas continuam a trabalhar da forma que trabalhavam antes, isto é, de uma forma “informal”, através de pedidos recebidos por telefone e *e-mail* pessoal, respondidos sem controlo de tempos e sem qualidade de execução.

Complexidade: a Área de Serviço ao Cliente tem como principal actividade o atendimento em 1.º nível realizado pelo *Contact Center*. Este *Contact Center*, embora composto por operadores com experiência anterior nesta actividade, teve de enfrentar dificuldades específicas no momento da sua criação, associadas ao negócio onde está inserido – mercado de *Business Process Outsourcing* (BPO), nomeadamente: (i) O âmbito de serviços ser muito alargado. Ao contrário de um *Contact Center* convencional, que concentra a sua actividade em produtos e serviços de telecomunicações, banca, seguros, entre outros, este *Contact Center* dá suporte a todo o tipo de solicitações associados aos processos de recursos humanos, financeiros, contabilísticos, de gestão de *facilities* e de logística. Cada uma destas áreas requer conhecimentos específicos e independentes entre si, o que faz com que, a menos que só fossem recrutados operadores com um MBA em Gestão, fosse difícil

reunir numa só pessoa, um conhecimento tão vasto, capaz de prestar um serviço com qualidade, leia-se, capaz de resolver uma percentagem significativa de solicitações em primeiro nível. (ii) O facto do universo de serviços ser tão alargado faz com que as solicitações sejam pouco tipificadas e standardizadas, contrariando mais uma vez, o funcionamento convencional dos *Contact Center*, que têm como um dos alicerces, a existência de *scripts* de atendimento, capazes de disfarçar por vezes, o conhecimento menos profundo dos operadores, relativamente aos temas colocados pelos Clientes. (iii) A juntar ao atrás descrito está o facto de estarmos em fase de *launch* da empresa, ou seja, com grande dinamismo em termos organizacionais, com mudanças na estrutura e no *management* mensais, com a actividade a crescer em volume - conforme migram os serviços das empresas - e em dificuldade, devido há pouca uniformização dos processos das empresas nesta fase.

*Turnover*: a rotatividade elevada de operadores é um constrangimento habitual do sector de *Contact Centers* (cerca de 20%), e na PT PRO esta tendência teve picos anormais, chegando a atingir os 38%. O *Turnover* é difícil de ultrapassar, embora as suas causas sejam do conhecimento da Organização. Um dos principais objectivos da criação de um CSP é a redução de custos e, por isso, tal como as Unidades de Negócio, as Áreas de Suporte, onde se insere o Serviço ao Cliente, também estão bastante condicionadas em termos de gastos, o que faz com que nunca se possam dimensionar para os picos de actividade, causando uma pressão constante sobre a equipa. Assim, o que está na origem da primeira grande causa para o *Turnover* da PT PRO é estruturante e, por isso, difícil de ultrapassar. Os operadores do *Contact Center* têm necessariamente de ser *multi-skill*, devido à amplitude de serviço, *multi-task*, porque a equipa não tem a dimensão suficiente para separar as actividades de atendimento telefónico, tratamento de *e-mails* e resolução em *back-office*, e ainda, estarem sujeitos a frequentes necessidades de trabalho suplementar. A segunda grande causa do *Turnover* está relacionada com a política de Gestão de Pessoas, assente no (i) recrutamento marcado por um misto de pessoas ainda a estudar, jovens sem compromissos familiares e, por isso, pouco avessos ao risco de mudar de emprego, (ii) ausência de um plano de carreiras bem definido, (iii) e remunerações equivalentes às de um qualquer outro *Contact Center*, sendo que todas conjugadas, faziam com que as pessoas preferissem trabalhar num *Contact Center* menos exigente, por igual retribuição. De salientar que dos 38% de rotatividade, aproximadamente 20% resultavam de iniciativas da empresa, fundamentalmente por falta de capacidade de aprendizagem e de adaptação a trabalho sob pressão e, o restante, da iniciativa do colaborador, o

que significava saídas de pessoas que a PT PRO valorizava e gostaria de reter. Os efeitos do *Turnover* em qualquer empresa, independentemente do sector de actividade, são sempre nefastos. O sector de *Contact Center* não é excepção, apesar de trabalhar com pessoas, em média, menos qualificadas e cujo serviço está muitas vezes tipificado em *scripts* de atendimento, que minimizam as consequências do mesmo. O *Contact Center* da PT PRO, devido às suas especificidades, não beneficia destes anticorpos, pelo que as consequências fazem-se sentir com maior gravidade, principalmente nos 4 níveis abaixo identificados:

- Degradação da qualidade do serviço;
- Aumento dos custos de integração;
- Redução da produtividade dos operadores que dão formação *on the job*;
- Instabilidade na equipa e conseqüentemente menor motivação.

### 3 A ÁREA DE SERVIÇO AO CLIENTE DA PT PRO

#### 3.1 Porquê

Antes de iniciar o Estudo de Caso, é essencial perceber o porquê da existência de uma Área de Serviço ao Cliente. Em primeiro lugar, para assegurar o Apoio ao Cliente, uma vez que a existência de um ponto único de contacto ajuda a perceber como, e a quem, dirigir os pedidos sempre que surgem dúvidas decorrentes das muitas alterações provocadas pela migração de processos para outra empresa. Em segundo lugar, para ajudar o processo de “Gestão da Mudança”. A existência de uma Área que é a “cara” da PT PRO para todos os serviços, ajuda à percepção por parte dos colaboradores, que deixam de responder aos colegas para começarem a responder a Clientes. Esta percepção é fundamental para existir uma mudança de postura (linguagem/ formalidade), o cumprimento de prazos e um padrão de qualidade elevado. Em terceiro lugar, por ser um veículo para a uniformização de procedimentos de atendimento e resposta a solicitações, factor que é fundamental para garantir um serviço padronizado e uniforme em relação aos procedimento, com uma equipa reduzida. Por último, para ser possível existir uma visão única do Cliente, concentrando o controlo e medição da actividade, independentemente dos canais formais utilizados.

#### 3.2 Caracterização do Serviço

A descrição que se segue representa a realidade em 2004, um ano após a criação da PT PRO. A Área de Serviço ao Cliente tem como função prestar serviços de Apoio como suporte aos serviços prestados pelas várias Unidades de Negócio da PT PRO, através da resolução de solicitações, sejam elas pedidos ou reclamações, provenientes de 3 Segmentos de Cliente:

- Interlocutores: são colaboradores das empresas Cliente que interagem com a PT PRO no âmbito do exercício das funções. O modelo de relacionamento com o Cliente estabelece como interlocutores da empresa (i) o GOG (o gestor de *Outsourcing* Global), que é a pessoa do Cliente que efectua o relacionamento comercial com a PT PRO, gerindo o contrato do ponto de vista de SLAs, bem como a sua evolução do ponto de vista de novos serviços; e (ii) os GOFs (gestores de *Outsourcing* funcional), colaboradores das empresas Cliente autorizados a efectuar pedidos relativos a determinados serviços prestados,

salvaguardando as questões de delegação de competências e de confidencialidade (exemplo: pedidos de especializações contabilísticas; alterações aos quadros retributivos, etc.);

- Colaboradores: são colaboradores das empresas Cliente que interagem com a PT PRO enquanto colaboradores e, por isso mesmo, no âmbito dos serviços da PT PRO prestados a colaboradores (exemplos: operacionalização de atribuições de *fringe benefits*, como viatura e telemóvel; esclarecimentos sobre o recibo de vencimento ou declaração de IRS). Este Segmento tem um Sub-segmento denominado “Executivos”, do qual fazem parte os Administradores e Directores de 1.ª linha do Grupo PT;
- Fornecedores: são os fornecedores das empresas Cliente que interagem com a PT PRO no âmbito do serviço de *purchase-to-pay* (exemplo: pedidos de informação sobre temas de facturação, devolução de facturas ou datas de previsão de pagamento).

Os canais de entrada estabelecidos com os Clientes (designados canais formais) são um número de telefone e um endereço de *e-mail* específico para cada Cliente e um n.º de fax genérico para todos os Clientes. Existem, igualmente, dois sistemas de *self-service*: (i) o Portal do Colaborador (usado, essencialmente, pelo Segmento “Colaborador”), que permite efectuar, por exemplo, o reporte de despesas, a marcação de férias, a justificação de ausência e a consulta de recibos de vencimento; e (ii) o Sistema de *Workflow* (usado, essencialmente, pelo Segmento “Interlocutor”), que permite automatizar processos como a criação das notas de encomenda a fornecedores e efectuar o registo, validação e pagamento de facturas a fornecedores, sem a presença física de papéis. Estes dois sistemas fizeram parte do projecto de criação da PT PRO e constituíram um factor de diferenciação face à realidade anterior, sendo uma *best-practice* internacional. Para além destes canais formais, existem canais considerados informais do ponto de vista do Serviço ao Cliente, uma vez que não são monitorizados nem são controlados os tempos de resposta. Estes canais informais são de dois tipos: (i) *mailboxes* genéricas por assunto, criadas por cada Unidade de Negócio no momento da migração de serviços, para facilitar o endereçamento de solicitações de Clientes; (ii) e os *e-mails* e telefones pessoais (fixos e móveis), por onde entram frequentemente pedidos dos vários Segmentos de Cliente (“Interlocutores”, “Colaboradores” e até “Fornecedores”).

O serviço de atendimento está dividido em duas linhas de serviço, com *pools* de atendimento distintas: (i) atendimento a Clientes interlocutores e colaboradores e (ii) atendimento a fornecedores. O horário de funcionamento da primeira *pool* é durante os dias úteis, das 8h30 às 19h30, independentemente do canal de entrada; enquanto o atendimento da *pool* de atendimento a fornecedores replica a que vigorava nas empresas Cliente antes da migração, onde se estabelecia uma manhã/tarde, ou um dia completo da semana, consoante a dimensão da empresa, para prestar esclarecimentos aos fornecedores.

O serviço prestado pela Área de Serviço ao Cliente, denominado por Serviço de Apoio ao Cliente, possui 5 linhas de serviço, das quais 3 são no âmbito dos serviços da PT PRO e 2 são âmbito de serviços Corporativos (designados por “Cartão éPT” e “éDIRECTO”), cujo *front-office* é contratado à PT PRO (serviço externo). As 3 linhas de serviço internas são, respectivamente, para (i) atender os interlocutores e colaboradores; (ii) para atender os fornecedores e (iii) para atender colaboradores do Segmento “Executivo” do Grupo PT, isto é, os Administradores e Directores (através de um número de atendimento específico para cada um).

O Serviço ao Cliente tem SLAs<sup>1</sup> definidos contratualmente com os seus Clientes, caracterizando-se da seguinte forma:

- Pedidos de informação de Clientes recebidos até às 15 horas de um dia útil devem ser respondidos, em 95% dos casos, até às 19 horas e 30 minutos do próprio dia;
- Pedidos de informação de Clientes recebidos após as 15 horas de um dia útil devem ser respondidos, em 95% dos casos, até às 13 horas do próprio dia seguinte;
- Pedidos de serviço ou reclamações de Clientes recebidos até às 15 horas de um dia útil devem ser comunicadas as datas esperadas de resolução, em 100% dos casos, até às 19 horas e 30 minutos do próprio dia;
- Pedidos de serviço ou reclamações de Clientes recebidos após as 15 horas de um dia útil devem ser comunicadas as datas esperadas de resolução, em 100% dos casos, até às 13 horas do dia seguinte;

---

<sup>1</sup> SLA (*Service Level Agreement*) – é um acordo negociado entre duas partes, em que uma das partes é o cliente e a outra o fornecedor, relativos ao serviço prestado e muitas vezes definidos com base em métricas.

- Pedidos de informação de Fornecedores recebidos num dia útil devem ser respondidos, em 95% dos casos, até às 19 horas e 30 minutos do segundo dia útil;
- Pedidos de serviço ou reclamações de Fornecedores recebidos num dia útil devem ser comunicadas as datas esperadas de resolução, em 100% dos casos, até às 19 horas e 30 minutos do segundo dia útil;

Segmento de Cliente	Tipo de solicitação	Atributos	Níveis de Serviço		
			Tipo de Interação	SLA	Objectivo (Universo)
Clientes	Pedidos de Informação/ Esclarecimentos	Recebidas até às 15h de DU	Resposta	PDU (19h30)	95%
		Recebidas depois das 15h de DU	Resposta	13h DUS	95%
	Pedidos de Serviço; e Reclamações	Recebidas até às 15h de DU	Informar evolução futura que irá tomar	PDU (19h30)	100%
		Recebidas depois das 15h de DU		13h DUS	
Parceiros	Pedidos de Informação/ Esclarecimentos	-	Resposta	2 DU	95%
	Pedidos de Serviço; e Reclamações	-	Informar evolução futura que irá tomar	2 DU	100%

Legenda:

DU - Dia útil

PDU - Próprio dia útil

DUS - Dia útil seguinte

Figura 1- Esquema de SLAs de Atendimento contratualizados

### 3.3 Processos

O processo associado ao Serviço de Apoio ao Cliente (*front-office* e *back-office*) é simples, podendo decompor-se em 4 macro-actividades:

1. Recepcionar e registar no *Contact Center* as solicitações recebidas pelos canais de comunicação estabelecidos com o Cliente;
2. Resolver em 1.º nível no *Contact Center*, isto é, de forma autónoma, a maior percentagem possível de solicitações;
3. Encaminhar as solicitações para as Unidades de Negócio da PT PRO, que não sejam passíveis de resolução em 1.º nível;
4. Gerir e monitorizar as respostas e fecho das solicitações.

Estas actividades são realizadas pelo *Contact Center* e estão subcontractadas em regime de *Outsourcing in house*. O prestador de serviços garante os serviços de Teleoperação, através da disponibilização de recursos especialistas em atendimento multi-canal. O local da prestação é o edifício sede da PT PRO.

Existem ainda processos de suporte à operação do *Contact Center* realizados no Serviço ao Cliente, nomeadamente a definição de procedimentos, as actividades de *reporting* e a manutenção da plataforma de CRM, que são da responsabilidade da PT PRO. Existiam também algumas actividades de controlo de qualidade de serviço, embora pouco estruturadas e realizadas de forma avulsa.

A percentagem de solicitações respondidas em 1.º nível pelo *Contact Center*, no ano de 2004, foi de aproximadamente 25%, embora esta percentagem difira muito entre Segmentos. O Segmento “Fornecedores” é aquele onde se atinge um valor maior de resolução em 1.º nível - cerca de 62% - uma vez que uma grande percentagem das solicitações é para efectuar pontos de situação de facturas, disponíveis através da consulta ao sistema. Os restantes Segmentos - “Interlocutores” e “Colaboradores” - têm percentagens de resolução em 1.º nível de cerca de 6 e 10%, respectivamente. Este facto faz com que esta Área seja vista por muitas Unidades de Negócio como meramente administrativa, sem valor acrescentado para a *Organização*, com a excepção da Direcção de Serviços Financeiros, que reconhece a redução de trabalho, por força da resolução em 1.º nível das chamadas de fornecedores.

### **3.4 Sistemas e Tecnologias de Informação**

A arquitectura técnica e aplicacional da Área de Serviço ao Cliente caracteriza-se da seguinte forma:

Plataforma de atendimento composta por uma central telefónica (PABX<sup>2</sup>) com ADC<sup>3</sup>, que permite fazer a distribuição automática de chamadas para os operadores, conforme a sua disponibilidade e

---

<sup>2</sup> PABX (*Private Automatic Branch Exchange*): Tecnologia que permite efectuar ligações entre telefones internos sem intervenção manual, ou ainda, telefonar e receber telefonemas da rede externa (geralmente pública).

<sup>3</sup> ACD (*Automatic call distributor*): tecnologia que permite distribuir as chamadas pelos operadores disponíveis, gerindo os clientes em lista de espera, de acordo com as prioridades definidas

prioridades definidas, tendo associado uma fila de espera<sup>4</sup> com guias de atendimento<sup>5</sup>, para apresentação do serviço e informação de chamada em espera. Os números de contacto disponibilizados aos Clientes são linhas de rede normais, com o prefixo 21.

Plataforma de CRM suportada num sistema desenvolvido à medida, em SQL Server e Frontpage, cujas principais funcionalidades são:

- Registo integral do conteúdo das solicitações;
- Encaminhamento das solicitações não resolvidas em 1ª linha para as UNs;
- Notificações automáticas da existência de solicitações para tratamento;
- Controlo dos tempos de resposta.

Esta aplicação tem como principal vantagem, a facilidade de utilização (simples e intuitiva) e, como principal desvantagem, o facto de não ter *interfaces* com outras aplicações nem ter uma base de dados de Clientes fechada, o que significa que basta escrever de forma diferente o nome do Cliente, para se perder a visão única de Cliente.

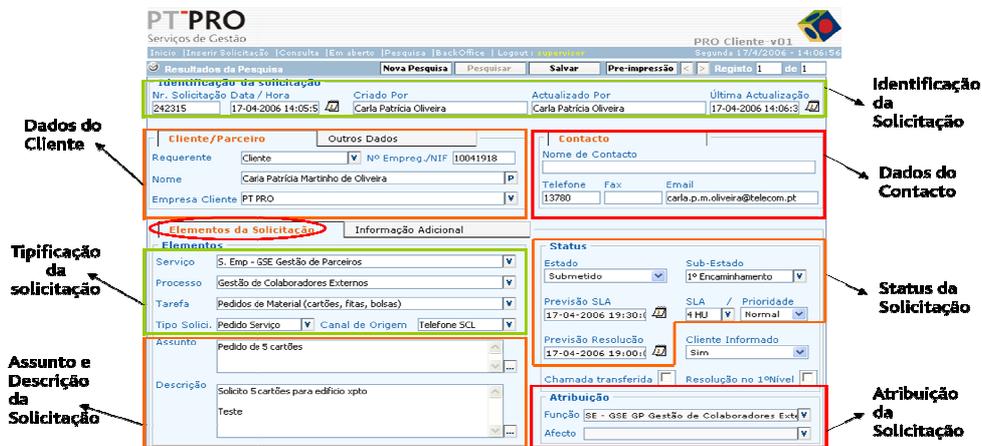


Figura 2- Front-end da plataforma de CRM

<sup>4</sup> Fila de espera: funcionalidade do ACD que permite que os clientes fiquem em linha, a aguardar transferência da chamada para um operador, de acordo com a disponibilidade e prioridade definida.

<sup>5</sup> Guias de atendimento: são as mensagens pré-gravadas que os clientes ouvem quando ligam para um *Contact Center*, normalmente usadas para dar as boas-vindas ao serviço e informar que tem de aguardar um momento, até que um operador fique disponível.

### 3.5 Pessoas

O Serviço de Apoio ao Cliente da PT PRO é composto por um *Contact Center* de 24 pessoas e por uma equipa de 3 pessoas pertencentes à PT PRO.

O *Contact Center* é formado por um supervisor e 23 operadores, responsáveis pelo atendimento multi-canal (telefone, *e-mail* e fax). Esta equipa é maioritariamente feminina (87%), com idades compreendidas entre os 20 e os 35 anos (93%). Em termos de habilitações literárias, a maioria tem o 12º ano completo (43%), embora 33% estejam a frequentar a universidade ou detenham o grau de licenciatura, e os restantes 24% tenham o 9º ano ou 12º ano incompleto.

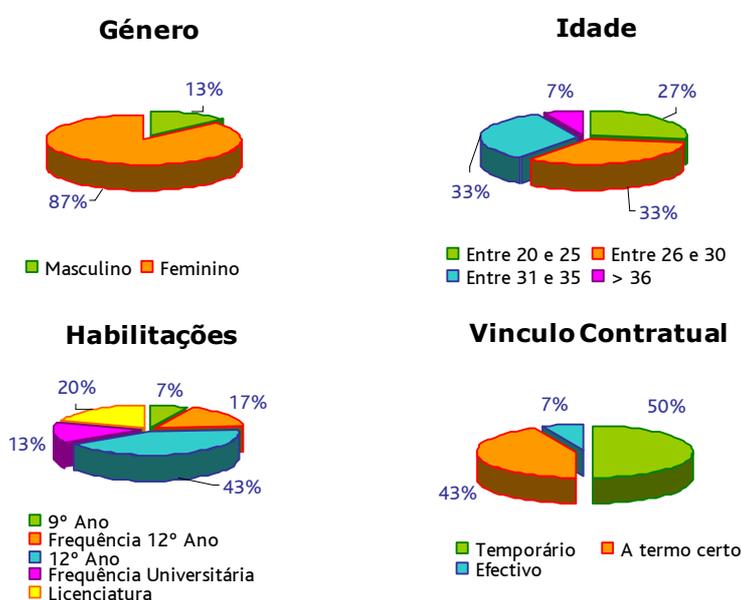


Figura 3 - Caracterização da equipa de *Contact Center*

As práticas de Gestão de Pessoas do *Contact Center* da PT PRO são inteiramente da responsabilidade do *Outsourcer* e caracterizam-se da seguinte forma:

- A progressão de carreira não está perfeitamente definida, uma vez que só existem 2 níveis hierárquicos; os operadores (#23) e um supervisor/ coordenador. Esta situação não dá muitas perspectivas de progressão aos operadores mais experientes, alguns deles presentes desde o arranque da PT PRO (Fevereiro de 2003) e que vêem os colegas recém-

chegados ficarem ao mesmo nível hierárquico e com quadros retributivos não muito diferenciados;

- O Recrutamento baseia-se num perfil que dá muita ênfase à experiência profissional anterior em *Contact Center* (mínimo 2 anos), estando o mesmo definido em contrato, sem alterações, desde a criação da PT PRO. A selecção é efectuada com base em duas entrevistas: uma realizada pelo *Outsourcer* e a outra realizada pela PT PRO;
- A formação é 100% ministrada pelo prestador de serviços e totalmente *on the job*, quer a componente de formação de integração a novos operadores, quer a componente de formação *on going*, de actualização e *refresh* de procedimentos;
- Ao nível do sistema de avaliação e sistema de retribuição, a característica mais marcante prende-se com o facto de ser o mesmo sistema utilizado pelo prestador de serviços para todos os seus Clientes. Como consequência, o sistema de avaliação não se adapta à realidade dos serviços prestados pela PT PRO, o que impede a sua utilização para efeitos de recompensas baseadas na meritocracia. Também o sistema de retribuição não premeia a maior complexidade deste *Contact Center* face a outros, tornando-se indiferente a um operador, em termos monetários, trabalhar neste ou noutra *Contact Center* do *Outsourcer*. Para o operador, a diferença reside, por um lado (lado positivo), no maior interesse dos serviços da PT PRO, que lhe permite obter grande conhecimento em áreas de actividade (RH; Financeira; Logística, etc.) que pode utilizar noutra empresa, independentemente do sector de actividade; e por outro lado (lado negativo), no facto de ser um *Contact Center* mais complexo, mais exigente intelectualmente (muito dependente da capacidade de aprendizagem), com grande pressão em termos de prazos e sujeito à necessidade de fazer trabalho suplementar com alguma frequência.

Este é o contexto existente ao nível das práticas de Gestão de Pessoas, que dificulta um clima de satisfação, motivação e confiança em relação ao futuro. Para agravar este cenário, existe ainda uma imagem negativa da Área perante a Organização, que não reconhece o esforço e as dificuldades, focando-se apenas nos erros inevitáveis e no aparente baixo valor acrescentado, devido às baixas taxas de resolução em 1.º nível.

### 3.6 Números

O Serviço de Apoio ao Cliente da PT PRO, após terminar a grande leva de migrações de serviços das empresas do Grupo PT, caracteriza-se através dos seguintes números:

- Volume de solicitações: 72.000 solicitações/ano, 50% telefone e 50% *e-mail*;
- Canais de entrada: canais formais de atendimento (organizados por empresa): 44 endereços de *e-mail*, 33 números de telefone e 1 número de fax; canais informais de atendimento: 83 *mailboxes* genéricas; número indeterminado de pedidos entrados nos endereços de *e-mail* e telefones pessoais;
- Dimensão da equipa: 27 pessoas, das quais 24 efectuam actividades de *Contact Center* e 3 efectuam actividades da vertente conceptual e de controlo da actividade;
- Taxa de rotatividade (*Turnover*)<sup>6</sup>: 59,7% (*Benchmark* do sector das telecomunicações: 21,9% - Fonte: “2004 BenchmarkPortal, Inc);
- Percentagem de chamadas atendidas<sup>7</sup>: 61% (*Benchmark* do sector das telecomunicações: 89,09% - Fonte: “2004 BenchmarkPortal, Inc);
- Percentagem das chamadas abandonadas<sup>8</sup>: 14% (*Benchmark* do sector das telecomunicações: 6,54% - Fonte: “2004 BenchmarkPortal, Inc);
- Percentagem de chamadas dissuadidas<sup>9</sup>: 24% (*Benchmark* do sector das telecomunicações: 4,37% - Fonte: “2004 BenchmarkPortal, Inc);
- Tempo médio de espera<sup>10</sup>: 2 minutos e 34 segundos (*Benchmark* do sector das telecomunicações: 31,57 segundos - Fonte: “2004 BenchmarkPortal, Inc);

---

<sup>6</sup> Taxa de rotatividade: número de operadores que entram e saem num ano, sobre o total de operadores existente no início do ano;

<sup>7</sup> Percentagem de chamadas atendidas: número de chamadas atendidas sobre o total de chamadas recebidas, isto é, chamadas que entram no ACD;

<sup>8</sup> Percentagem de chamadas abandonadas: número de chamadas não atendidas por desistência do cliente, enquanto estava na fila de espera, sobre o total de chamadas recebidas;

<sup>9</sup> Percentagem de chamadas dissuadidas: número de chamadas rejeitadas pela central telefónica por ultrapassarem os parâmetros máximos da fila de espera, sobre o total de chamadas recebidas

<sup>10</sup> Tempo médio de espera: tempo médio que passa entre o momento em que entra a chamada na central telefónica e o momento em que é atendida pelo operador, incluindo o tempo em que o Cliente é atendido pelo IVR.

- Percentagem de solicitações resolvidas em 1.º nível: 25% - Fornecedores: 62%; Interlocutores: 6%; Colaboradores: 10% (*Benchmark* do sector das telecomunicações: 66,45% - Fonte: “2004 BenchmarkPortal, Inc).

#### 4 PONTOS-CHAVE NA ANÁLISE DO CASO

Estamos perante uma Área de Serviço ao Cliente criada de raiz em Fevereiro de 2003, aquando do nascimento da empresa de Serviços Partilhados do Grupo PT – a PT PRO. Durante os anos de 2003 e 2004, foi crescendo o volume de actividade e a dimensão da equipa, acompanhando a migração dos serviços de suporte das empresas do Grupo para a PT PRO. A figura abaixo representa o desafio que a equipa do Serviço ao Cliente enfrentava, ao entrar no ano de 2005.



Figura 4- Desafios da equipa de Serviço ao Cliente

A complexidade da operação, derivada da amplitude de serviços, dinamismo da empresa, tipo de solicitações pouco tipificadas e reduzida dimensão da equipa para o volume de trabalho, fazem com que seja fundamental os operadores terem uma elevada capacidade de aprendizagem e de efectuar várias tarefas em simultâneo, o que aliado à ausência de reconhecimento e recompensa provocadas pela política de Gestão de Pessoas, conduz a uma elevada taxa de rotatividade de pessoas (Turnover), com impacto na qualidade do serviço e consequências negativas na imagem na Área perante as Unidades de negócio, já por si influenciada negativamente pela baixa capacidade de resolução em 1.º nível. Existiam claramente deficiências ao nível dos processos de atendimento e de suporte à operação, nos SIs/TIs de suporte e na política de Gestão de Pessoas.

Para agravar esta situação, existia ainda, a percepção (real) em toda a Organização de que a Área de Serviço ao Cliente apenas representa uma parte (a única contabilizável) dos pedidos que são tratados, devido à entrada recorrente de pedidos por canais informais, como por exemplo, os endereços de *e-mails* genéricos e telefones e endereços de *e-mail* pessoais. Este aspecto, para além de pôr em causa o modelo seguido - criação de uma Área de Serviço ao Cliente centralizado - põe em causa a própria empresa, que se vê impedida de efectuar o controlo real da actividade, dos ganhos de produtividade e do cumprimento dos SLAs.

## **NOTA PEDAGÓGICA**

## **1 PÚBLICO-ALVO DO CASO**

Este Estudo de Caso destina-se, preferencialmente, a estudantes dos seguintes cursos:

- Licenciatura em Gestão de Empresas;
- Mestrados e Pós-graduações em *Customer Relationship Management*;
- *Master in Business Administration*.

## 2 OBJECTIVOS PEDAGÓGICOS

Os principais objectivos pedagógicos que se pretende atingir com este Estudo de Caso são:

1. Dar a conhecer o conceito de Serviços Partilhados, nomeadamente, como *best practice* de gestão e instrumento eficaz para a redução de custos nas organizações;
2. Demonstrar o papel importante que pode ser desempenhado pelas Áreas de Serviço ao Cliente, especificamente, as Áreas de *front-office*, muitas vezes menosprezadas pela Organização, devido ao perfil de pessoas que as compõem e por estarem associadas, muitas vezes, a tarefas de baixo valor acrescentado;
3. Dar um exemplo em como a teoria se aplica à prática e como as empresas podem e devem suportar as suas decisões de gestão nas metodologias e *best practices*;
4. Fomentar o próprio conceito de Estudo de Caso, pela sua utilidade no desenvolvimento de capacidades de análise e diagnóstico, e na orientação para a tomada de decisão;
5. Domínio das teorias e metodologias de melhoria contínua que respondem às necessidades de reengenharia de processos, melhoria da qualidade de serviço, motivação das equipas e redução do *Turnover*;
6. Servir de referência a qualquer empresa que queira implementar um Centro de Serviços Partilhados, antecipando os constrangimentos que poderão sentir e apontando soluções com provas dadas no mercado.

### 3 ENQUADRAMENTO TEÓRICO

A forma como foram organizados os dados na apresentação deste Estudo de Caso, induzem uma abordagem de resolução estruturada em 4 vértices: Processos e Organização, Qualidade, Sistemas de Informação e Pessoas. Neste sentido, é essencial suportar a nota pedagógica em autores ou instituições que se debruçam no sector de actividade em que se enquadra este Estudo de Caso, nomeadamente, os Serviços Partilhados e os *Contact Centers*, e a esse respeito, não havendo muita literatura, existem duas instituições, a Deloitte e a Associação Portuguesa de *Contact Centers*, que respondem pelo *state of the art* dos sectores; por outro lado, é essencial conhecer as ideias de autores que estudam a Reengenharia de Processos em áreas de Serviço ao Cliente, como a Martha Rogers e Don Peppers que são uma referência na actualidade, ou a metodologia Lean Six-Sigma orientada aos Serviços, de Michael LGeorge, e ainda, a análise do *Turnover* por Shaun Tyson e Mark Huselid, entre outros.

#### 3.1 Os Serviços Partilhados

O conceito de Serviços Partilhados baseia-se em três princípios: standardização, consolidação e reengenharia. Em muitas empresas, as actividades transaccionais e outros serviços administrativos são executados nas suas diversas localizações, utilizando processos diferenciados. Com os Serviços Partilhados os processos são standardizados, as pessoas e a tecnologia são reunidas numa única unidade e o trabalho é transformado através de uma reengenharia que o eleva a um nível de qualidade superior. Além disso, as empresas podem incluir dentro dos Serviços Partilhados, serviços de valor acrescentado, como os Impostos e Assessoria Jurídica, de modo a que as suas competências (e custos) possam ser partilhados por diversas localizações. Nos Serviços Partilhados, os trabalhadores da empresa continuam a executar as tarefas e os sistemas devem ser totalmente integrados nos outros sistemas e processos da empresa, o que é diferente do *Outsourcing*, em que a empresa externa é responsável pela execução das tarefas.

As empresas procuram soluções nos Serviços Partilhados, principalmente para redução de custos e melhoria de processos, mas também para aumentar a satisfação do Cliente e a qualidade dos serviços.

Motivos	% de Respostas
Redução de custos	72
Melhoria de Processos	62
Aumento da satisfação do cliente	43
Melhoria da qualidade	39
Aumentar o âmbito	37
Endereçar tecnologia	25
Aumentar inovação	15
Outros	6

Figura 5- Prioridades das empresas para implementar Serviços Partilhados

Fonte: *Shared services shines in challenging times. Insights from Deloitte's 2009*

As empresas implementam Serviços Partilhados para resolver questões de (i) custos de suporte demasiado altos e em rápido crescimento; (ii) falta de mentalidade de *back-office* e baixos níveis de serviço; (iii) falta de sistemas standardizados, (iv) insuficiência de acesso a informação relevante; e (v) desejo de gerir o crescimento do negócio, sem aumentar proporcionalmente o pessoal financeiro e administrativo.

As empresas que retiram maior proveito dos Serviços Partilhados são empresas com grande dispersão geográfica, com presença administrativa local desnecessária, processos não standardizados e sistemas de informação incompatíveis entre localizações.

Até à data, muitas das empresas que implementaram Serviços Partilhados têm-se concentrado sobretudo em processos financeiros, sendo os mais comuns as contas a pagar, a tesouraria, o processamento de despesas e a contabilidade. Isto deve-se ao facto destes processos serem, ou poderem ser, semelhantes de uma para outra Unidade de Negócio e, raramente encarados como tendo importância estratégica ou proximidade em relação aos Clientes externos e de envolverem um número considerável de elementos do pessoal. A transferência de tais processos para um CSP pode proporcionar uma significativa redução de custos e, uma vez estabelecido o CSP, as empresas começam frequentemente a contemplar funções para além das financeiras. A nível nacional, muitos dos processos administrativos dos Recursos Humanos, Compras e Jurídicos, podem ser partilhados. A nível global, os serviços de sistemas de informação são óbvios candidatos, se a Organização

estiver em fase de standardização do seu *hardware*, *software* e *reporting*. Os processos mais apropriados aos Serviços Partilhados são aqueles que não têm uma importância estratégica vital para o negócio e que são prática corrente na generalidade das Unidades de Negócio.

### 3.2 *Contact Centers*

Verifica-se um desconhecimento na sociedade sobre a actividade dos *Contact Centers* e o contributo que esta dá ao país. Este sector funciona como centro de aprendizagem para os jovens que iniciam carreiras, pelo estímulo à capacidade de relacionamento com o Cliente.

Os *Contact Centers* são um sector em franco crescimento em Portugal, com impacto a 4 níveis da economia portuguesa:

Produtividade: A disponibilização de serviços telefónicos tem vindo a permitir alcançar ganhos de produtividade, que se estimam em cerca de 228 milhões de horas de trabalho por ano. Um contributo potencial de cerca de 930 milhões de euros de produção por ano para o PIB.

Acessibilidade: Os mais variados serviços estão hoje disponíveis 24 horas por dia e acessíveis em 100% do território nacional, desde a comunicação de leitura de *utilities*, informações da facturação nas telecomunicações, operações financeiras na banca, informações e operações variadas na Administração Pública.

Exportação: Portugal apresenta, no sector dos *Contact Centers*, várias vantagens competitivas face a outros países europeus, sobretudo em relação aos pertencentes ao espaço Euro, nomeadamente (i) um bom domínio de idiomas estrangeiros, (ii) um forte *know-how* tecnológico e (iii) paz social. Tem também boas condições para oferecer serviços deslocalizados a outros países europeus, em regime de *nearshore*.

Inovação e Modernização: Num país com desemprego crescente, os *Contact Centers* representam já, mais de 1% da totalidade dos empregos disponíveis. Mas mais do que emprego, gera empregabilidade. Os *Contact Centers* funcionam como verdadeiras escolas profissionais, integrando jovens em projectos onde ganham algumas das valências profissionais mais importantes.

### 3.3 Processos: Reengenharia de Processos em CRM

Os gestores de topo, num mercado cada vez mais aberto e competitivo, são desafiados a aumentar o valor das empresas perante os seus *shareholders*. Para atingir esses objectivos, precisam de garantir que as suas organizações possuem operações o mais eficiente e eficazes possível.

Apesar de não ser um conceito novo, os executivos estão a olhar para a reengenharia de processos como uma forma de atingir a eficiência operacional. As empresas, para conseguirem fazer coisas diferentes, precisam de uma reestruturação. Essas novas actividades têm impactos em processos, pessoas e tecnologias. As empresas precisam de ser ágeis na mudança e, para isso, têm de ter um plano bem definido. As empresas precisam de fazer mudanças passo a passo, logo, precisam de priorizar os seus esforços para implementações de sucesso. A abordagem recomendada é, numa visão de fora para dentro da Organização, procurar entender quais os processos críticos e desajustados do ponto de vista do Cliente, e transformá-los como prioritários na execução da reengenharia.

A priorização dos processos de negócio é necessário para a reengenharia porque, sem uma coordenação adequada, o esforço envolvido transforma-se numa perda de tempo, dinheiro e recursos, uma vez que a liderança é incapaz de fazer o *tracking* do progresso de inúmeras iniciativas. Demasiadas mudanças muito rápidas, causam confusão e irritação nos colaboradores e, mudanças sem um motivo perceptível pelos Clientes, causam insatisfação.

A priorização de iniciativas requer a existência de uma análise e de critérios. Apesar de historicamente a priorização ser feita com base na intuição dos gestores de topo, em vez de factos dos Clientes, actualmente a margem de falha é muito pequena e as operações são demasiado complexas para usar esse critério.

A priorização deve ser feita com base no impacto na rentabilidade e no impacto no *customer experience*. Para se perceber qual o impacto dos processos na rentabilidade, é necessário a empresa ser capaz de avaliar o custo das operações e estimar o seu retorno. Os processos com maiores custos serão os processos com maior impacto na rentabilidade. Conseguir alocar os custos dos recursos e das operações aos processos, requer uma gestão focada nos custos, pelo que as empresas com esta experiência são aquelas que têm maior facilidade a priorizar os processos de acordo com esta dimensão. A avaliação do impacto dos processos no *customer experience* é relativamente

simples mas, muitas vezes, negligenciada pelas organizações. As organizações precisam ouvir a voz dos Clientes. Uma análise das reclamações pode revelar, facilmente, os processos que penalizam mais os Clientes. Aplicando a Lei de Pareto<sup>11</sup> aos processos relacionados com as reclamações de Clientes, é possível identificar os 20% de processos que motivam 80% das reclamações. Apesar da análise das reclamações ser uma forma de identificar os processos com elevado impacto, esta não é suficiente. Se a empresa apenas estiver atenta a reclamações, não irá conseguir ir ao encontro das expectativas dos Clientes silenciosos, que não reclamam, e nem irá actuar em processos que, apesar não serem originadores de reclamações, têm um potencial de melhoria que poderá transformar-se numa vantagem competitiva. Assim, as empresas devem analisar o ciclo de vida dos Clientes e identificar os principais momentos de relacionamento com o Cliente (“momentos da verdade”) e ligá-los aos processos. Logo que esta ligação seja feita, os momentos de interacção com o Cliente podem ser usados para identificar os processos que são mais críticos e urgentes para reorganizar.

As empresas centradas nos Clientes sabem que os Clientes não são todos iguais e, por isso, costumizam as propostas de valor e o relacionamento. Na reengenharia de processos, a abordagem não deve ser diferente. As empresas devem capitalizar as diferenças entre Clientes quando executam a reengenharia. Apesar da análise das reclamações, da análise do ciclo de vida dos Clientes e da decorrente análise dos “momentos da verdade” serem fontes para a melhoria da *customer experience* de todos os Clientes, as empresas devem fazer esse exercício especificamente para os Clientes de maior valor, e incluir os processos críticos na lista de prioridades da reengenharia. Assim que a empresa estimar o impacto dos processos na rendibilidade e na *customer experience*, está preparada para os priorizar usando ambos os critérios.

Depois dos processos estarem listados por ordem de prioritização, o próximo passo é efectuar a reengenharia. A chave do sucesso da reorganização começa pelos factos. A abordagem tradicional das reengenharias de processos são a adaptação dos processos da empresa às *best practices* do mercado, sem ter em conta os requisitos específicos da Organização, nem a raiz das causas dos constrangimentos dos processos. As reengenharias de processos transformaram-se ao longo dos

---

<sup>11</sup> A Lei de Pareto (também conhecido como princípio 80-20), afirma que para muitos fenómenos, 80% das consequências advêm de 20% das causas. A lei foi sugerida por Joseph M. Juran, que deu o nome em honra ao economista italiano Vilfredo Pareto.

últimos anos em mera replicação de melhores práticas. Apesar dos benefícios de conhecer as melhores práticas, estas por si só não são a solução. Muitas vezes, nem se tratam de constrangimentos nos processos, mas sim de motivação das equipas, performance dos sistemas ou falta de comunicação. Por outras palavras, os constrangimentos podem estar na operacionalização dos processos e não nos fluxos em si. Esta é a razão pela qual a reengenharia deve ser feita tendo em conta os factos internos e externos.

Constrangimentos nos processos: a maioria dos processos maduros já passaram por exercícios intelectuais que os transformaram em fluxos otimizados, com pouca margem para melhorias. No entanto, no caso de novos processos ou processos assentes em ambientes de mudança, como mudança estratégica da empresa, introdução de novas tecnologias ou da estrutura organizativa, existem alguns constrangimentos de desenho nos processos que sobressaem. Nestes casos, pode de facto existir estrangulamentos nos processos resultantes de constrangimentos de desenho dos processos. Os constrangimentos nos desenhos dos processos são habitualmente fáceis de identificar, porque a comparação com as melhores práticas revelam os estrangulamentos de processos mais importantes. Para se perceber quais os fluxos de processos a melhorar, é importante analisar se a sua execução gera uma performance insatisfatória, comparando as métricas com os resultados médios da concorrência e com os objectivos definidos. A resolução dos constrangimentos de fluxos reside, essencialmente, na pesquisa de melhores práticas, usando o conhecimento da realidade da empresa e experiência para identificar os *gaps* e alterar os fluxos em consonância, suportado igualmente em mudanças de sistemas e de organização, se necessário.

Constrangimentos na operacionalização: a operacionalização de um processo de negócio necessita de reengenharia, quando os constrangimentos de performance não resultam do desenho do fluxo do processo, mas sim, da complexidade de execução. Neste caso, são os factores internos e externos que provocam desperdícios e atrasos na execução, que geram os maiores *gaps* de performance. Como os factores internos e externos não actuam sempre da mesma maneira nos processos, de forma a identificar os principais constrangimentos operacionais, devem analisar-se as 15-20% de execuções que tiveram pior performance processual, para que o maior foco incida sobre os factores que afectaram essas execuções, em vez de tentar encontrar *gaps* de desenho dos fluxos. Uma vez que habitualmente são inúmeros os factores que podem afectar a performance das execuções, a identificação dos factores cruciais requerem uma abordagem analítica estruturada, com a

metodologia Six-Sigma ou o Diagrama de Causa-e-Efeito, também conhecido como Diagrama de Ishikawa<sup>12</sup>.

O diagrama de Ishikawa permite estruturar hierarquicamente as causas potenciais de determinado constrangimento ou oportunidade de melhoria (identificando as causas até à sua origem), bem como os seus efeitos sobre a qualidade dos produtos e serviços. Permite ainda apresentar o resultado da análise de forma gráfica e sintética (melhor visualização).

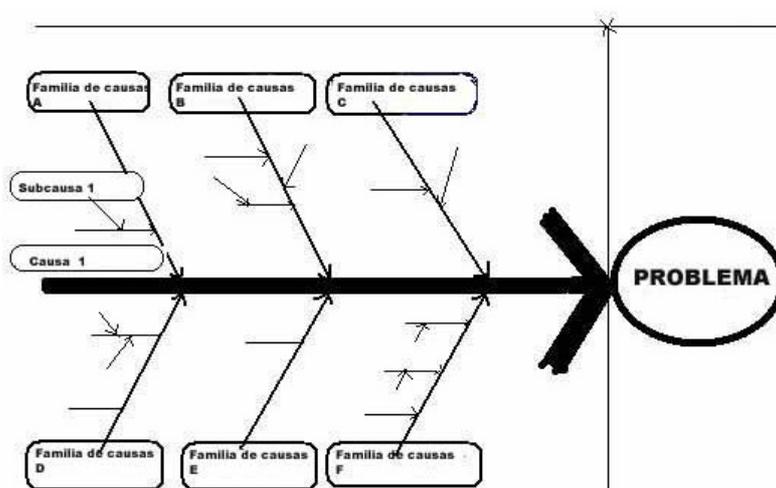


Figura 6 - Diagrama de Causa-e-Efeito, também conhecido como Diagrama de Ishikawa

<sup>12</sup> Kaoru Ishikawa (1915-1989), nascido em Tokyo, é o mais velho dos oito filhos de Ichiro Ishikawa. Educado numa família com extensa tradição industrial, graduou-se em Química na Universidade de Tokyo, em 1939. De 1939 a 1941 trabalhou no exército como técnico naval e de seguida foi trabalhar na “Nissan Liquid Fuel Company”, até 1947. Exerceu também, o ensino na área de Engenharia, na mesma Universidade em que se formou. Em 1949, Ishikawa entrou para a União Japonesa de Cientistas e Engenheiros (JUSE), um grupo de pesquisa de controle de qualidade. Ishikawa aprendeu os princípios do controle estatístico da qualidade, desenvolvido por americanos. A contribuição mais importante de Ishikawa foi seu papel chave no desenvolvimento de uma estratégia específica japonesa para a qualidade. No final dos anos 50 e no início dos anos 60, Ishikawa desenvolveu cursos de controle da qualidade para executivos e gestores. Em 1982, criou o Diagrama de Causa-e-Efeito, também conhecido como Diagrama de Ishikawa. A melhor contribuição do Diagrama de Ishikawa foi fornecer uma ferramenta poderosa, que facilmente pode ser usada por não-especialistas, para analisar e resolver constrangimentos.

Uma vez identificados os factores internos e externos que causam constrangimentos na operacionalização dos processos, a sua resolução pode ser feita de duas maneiras: (i) actuando directamente sobre os factores internos e externos, causadores dos constrangimentos de performance, e controlando-os para reduzir ou minimizar a sua ocorrência; ou mudando os fluxos dos processos para que deixe de estar exposto a esses factores. Habitualmente, a resolução a 100% dos constrangimentos requer a combinação das duas medidas.

Uma abordagem sólida de reengenharia de processos utiliza factos reais para identificar as fontes dos constrangimentos e melhorar os processos e a sua execução. Por fim, importa salientar que a reengenharia de processos implica a implementação de procedimentos de medição e controlo, de forma a ser possível avaliar o impacto das melhorias na performance dos processos de forma periódica, facilitando as acções de melhoria contínua.

### **3.4 Qualidade: Lean Six-Sigma em empresas de Serviços**

Six-Sigma é uma filosofia de gestão com origem na Motorola, focada na melhoria de processos através da eliminação de defeitos. Esta abordagem trata a qualidade de forma sistémica, isto é, considera todas as acções e sectores da Organização, e não somente as não conformidades de determinados processos. O objectivo é, por exemplo, obter uma probabilidade de 3,4 falhas por milhão de operações ou seja, uma probabilidade de quase 100% de perfeição. Jack Welch, ex-CEO da GE (uma das primeiras empresas a aplicar Lean Six-Sigma nos serviços), referiu, numa das suas reflexões, a utilidade do Six-Sigma, porque tanto se pode aplicar a um centro de atendimento ao Cliente, como a um processo produtivo industrial.

Lean é uma metodologia, com origem na Toyota no início do século XX, que procura a eficiência do processo através da eliminação do desperdício. O objectivo fundamental é diminuir ao máximo os ciclos do processo, eliminando as actividades que não geram valor para os Clientes.

A aplicação de método conjunto Lean Six-Sigma tem dois objectivos:

- Obtenção rápida de resultados;
- Melhorias na percentagem de ganhos no *Return on Invested Capital* (ROIC%) e, conseqüentemente, melhoria do valor para o accionista.

Existem 3 razões pelas quais se justifica aplicar Lean Six-Sigma nas empresas de serviços:

1. Os processos nas empresas de serviços são, usualmente, lentos. Processos lentos são processos caros, pobres em qualidade, que conduzem a baixos níveis de satisfação dos Clientes;
2. Os processos são lentos devido ao volume de work-in-progress, muitas vezes resultado de complexidade na oferta, perfeitamente desnecessária. O work-in-progress nos serviços pode ser, por exemplo, relatórios numa secretária, e-mails por responder, ou encomendas pendentes no sistema, à espera de serem validadas e aprovadas. Por vezes, os processos nas empresas de serviços passam mais de 80% do tempo em filas de espera;
3. Está comprovado que ao melhorar a execução de 20% do processo, é possível alcançar entre 80% a 99% de redução do tempo total de execução.

Em pouco tempo, as empresas de serviços que aplicam Lean Six-Sigma percebem que grande parte dos processos não acrescentam valor nos serviços, do ponto de vista dos Clientes. Identificar as tarefas de pouco valor acrescentado, identificar desperdícios, eliminar ambos através da aplicação de Lean Six-Sigma, é a receita para que os resultados apareçam em pouco tempo.

#### Desafios específicos nos processos de empresas de serviços

Os processos em serviços são muito menos visíveis do que na indústria. Não é possível ver peças a cair no chão, como se vê numa fábrica. Por isso, um dos desafios é tirar vantagem das ferramentas que tornam o trabalho invisível em trabalho visível, por exemplo, através de desenho de fluxogramas. Outros desafios são:

1. Fazer tracking dos fluxos de serviços: na indústria, em particular no ambiente fabril, existem tapetes que permitem saber, em cada momento, em que fase do processo de fabrico se encontra uma peça. Nos serviços isto não acontece, o que torna difícil, em cada momento, observar o status do mesmo. Solução: encorajar as pessoas a serem criativas, incentivando-as a conhecer e identificar o “status” do processo de cada workitem;
2. A tradição do individualismo: as pessoas que trabalham em serviços estão habituadas a que lhes dêem algumas guidelines, ou apenas um overview sobre o que deve ser feito, e geralmente, deixam-nas criar a sua própria forma de trabalhar e definir as suas tarefas

diárias. Isto faz com que exista um controlo individualizado do trabalho e, conseqüentemente, resistência na definição de processos para os serviços. As pessoas têm medo de perder a criatividade e a liberdade que põem no seu trabalho. Solução: Esta ideia é errada, uma vez que a standardização dos processos habitualmente dá mais liberdade para ser criativo no trabalho. A forma de fazer as pessoas aceitarem as mudanças de forma relativamente fácil, é envolvendo-as na decisão do que é que deve mudar e como deve mudar;

3. Falta de dados/informação de qualidade: saber qual a quantidade de trabalho pendente e saber quanto tempo em média demora cada tarefa, sejam elas solicitações, reports, facturas, encomendas, e-mails, etc. A probabilidade de haver alguém numa empresa de serviços a conseguir responder a questões de quantidades, qualidade e tempos de resposta, de forma correcta e rápida, é muito baixa. Solução: Colocar equipas dedicadas a demorar o tempo que for necessário para resolver os problemas de dados/informação, nomeadamente (i) o facto de terem informação nos sistemas de informação, mas não a conseguirem extrair ou trabalhar convenientemente; (ii) terem informação dispersa em longas listagens de ficheiros Excel ou bases de dados em Access, difíceis de consolidar;
4. As pessoas não conseguem trabalhar como máquinas: os processos nas empresa de serviços estão muito mais dependentes da interacção com pessoas, (seja de origem interna – interacção com pessoas de outras áreas de interligação - seja de origem externa – interacção com Clientes), do que os processos nas empresas industriais. Tentando fazer um paralelismo, em termos comparativos, é muito mais fácil reduzir o tempo de setup de uma máquina do que reduzir o tempo de preparação de uma chamada de telemarketing de um vendedor. Nas empresas de serviços, o maior activo são as pessoas, mas estas são também a sua maior causa de variação, imprevisibilidade e têm uma natural resistência às mudanças que lhes são impostas. Solução: Prestar especial atenção a cada um dos issues com pessoas, em cada estado do processo de melhoria. Isto consegue-se colocando as pessoas que trabalham nas áreas alvo de melhoria, nas equipas de projecto. Estas pessoas devem (i) receber formação adequada e (ii) devem perceber o porquê de cada tarefa que lhes é solicitada (por exemplo, se estamos a melhorar a qualidade da informação, estas pessoas devem perceber para que serve cada um dos dados, uma vez que conhecendo os processos, poderão ajudar o Six-Sigma Black-belt a tomar melhores decisões); (iii) estas pessoas

deverão também ser encorajadas a dar ideias para melhorias; (iv) devem-lhes ser comunicadas as acções de melhoria antes de serem implementadas, e (v) os resultados devem ser partilhados o mais possível.

### Como se garante a qualidade nos serviços e processos? Six sigma

O Six-Sigma aplica-se nos serviços, quando se pretende redefinir a qualidade, como o valor agregado por um esforço de melhoria de processos. O Six-Sigma aproveita uma série de métodos comprovados e forma um pequeno grupo de líderes internos - *Black-belts* - até que atinjam alto nível de competência na aplicação de tais técnicas. Um dos métodos é o conhecido DMAIC (Definir – Medir – Analisar – Implementar – Controlar). Podemos definir este método da seguinte maneira:

- Definir: definição dos objectivos das actividades de melhoria. Deverão estar alinhados com os objectivos estratégicos da Organização, tais como maior quota de mercado e retorno do investimento mais elevado. No âmbito operacional, um objectivo possível será o aumento do nível de serviço/ produção de determinado departamento;
- Medir: medição do desempenho do sistema existente. Estabelecimento de métricas válidas e fiáveis para ajudar a monitorizar o progresso, rumo aos objectivos definidos no passo anterior. Deverá começar por determinar o ponto de partida actual. Utilização de análise de dados exploratória e descritiva, para ajudar a entender os dados;
- Analisar: análise de processos para identificar formas de eliminar os desvios entre o desempenho actual do processo e o objectivo desejado. Aplicação de ferramentas estatísticas para orientar a análise;
- Implementar: melhoria do processo. É necessário criatividade para encontrar novas maneiras de fazer as tarefas melhor, de forma mais económica ou mais rápida. Recomenda-se a utilização de gestão de projectos e outras ferramentas de planeamento e gestão, para implementar a nova abordagem, e utilização de ferramentas estatísticas, para validar a melhoria;

- Controlar: controle do novo processo. Institucionalização do processo aperfeiçoado ou modificação dos sistemas de incentivos, política, procedimentos de planeamento das necessidades de material, orçamentos, instruções operacionais e outros processos de gestão. Pode ser interessante adoptar normas de certificação como ISO 9000, para garantir que a documentação esteja correcta.

Para as empresas de serviços, a tarefa mais complexa da fase de “Análise”, ou talvez de todo o DMAIC, é desenvolver *skills* para reconhecer os desperdícios nos serviços. Identifica-se abaixo os tipos de desperdícios nos serviços:

- Desperdício 1: Sobreprocessamento - querer acrescentar mais valor ao serviço do que aquele que o Cliente quer ou está disposto a pagar. Um exemplo real deste desperdício verificou-se numa loja de um operador de telecomunicações, que durante algum tempo ofereceu aos seus Clientes a possibilidade de reparação de 90% das avarias de telemóveis, em apenas duas horas. Ao fim de algum tempo, a operadora percebeu que apenas uma pequena percentagem dos Clientes ia buscar o telemóvel passado essas duas horas, optando por ir busca-lo ao final do dia, após o dia de trabalho, ou no dia seguinte de manhã. Ou seja, a empresa montou uma logística de operação dispendiosa, com máquinas e técnicos das marcas de telemóveis presentes num espaço cujo custo/m<sup>2</sup> é elevado, sem que o Cliente valorizasse o Serviço;
- Desperdício 2: Transporte - movimentação desnecessária de materiais, produtos ou informação. O excesso de transporte é crítico porque, qualquer movimento de uma actividade para outra, implica uma fila de espera de recepção da actividade;
- Desperdício 3: Mobilidade – enquanto o transporte refere-se a trabalho, a mobilidade refere-se a pessoas. A avaliação da mobilidade das pessoas nas empresas de serviços é mais complexa do que nas empresas de indústria. A mobilidade nos serviços refere-se, por exemplo, à forma como as pessoas necessitam de aceder a vários domínios ou *drives* de rede através do computador, número de passos para executar uma transacção através de um *software*, etc.

- Desperdício 4: Inventário – refere-se a qualquer *work-in-progress* que está em excesso, relativamente ao que é necessário produzir para o Cliente. O excesso de *work-in-progress* causa custos de espera sem valor acrescentado, *lead times* mais longos e maior probabilidade das tarefas não serem efectuadas pela sequência mais eficiente;
- Desperdício 5: Tempo de espera – tempo entre o fim de uma tarefa e o início da próxima. Uma vez que as actividades em serviços são pouco visíveis a “olho nu”, torna-se essencial ter técnicas de *mapping* dos processos para conseguir detectar os *delays* entre tarefas;
- Desperdício 6: Defeitos – refere-se a qualquer aspecto do serviço que não corresponda às necessidades ou expectativas do Cliente. Nos serviços, os defeitos podem ser falta de informação ou incumprimentos de *deadlines*, que causem insatisfação do Cliente relativamente aos resultados;
- Desperdício 7: Sobreprodução – produção de *outputs* dos serviços para além do que é necessário para uso imediato.

#### Como se obtém rapidez nos serviços? Lean

A metodologia Lean implementa-se nos serviços, aplicando os cinco seguintes princípios básicos, que se deseja que funcionem em ciclo virtuoso:

- Definição de Valor: definir VALOR na perspectiva dos Clientes e expressar o valor em termos de um serviço específico;
- Mapeamento do fluxo de valor: mapear todos os passos com e sem valor acrescentado, que contribuam para o fornecimento do serviço a Clientes;
- Definição de fluxo: movimento (*flow*) contínuo dos produtos, serviços e de informação, que flui do início até ao fim do processo;
- Implementação *pull*: nada é feito pelo processo de entrega, sem que o Cliente mostre uma necessidade;
- Trabalho para a perfeição: a eliminação completa do desperdício, para que todas as actividades criem valor no Cliente.

### Como se garante a aceitação das mudanças?

O artigo da Fortune de 21 de Junho de 1999 “Why CEOs Fail” refere que, na maioria dos casos, o problema não reside na concepção das estratégias, de que tanto se gosta de falar, mas sim na execução das mesmas. Assim, podemos concluir que, para uma empresa implementar o Lean Six-Sigma, os grandes desafios que enfrentará estarão relacionados com barreiras à execução e problemas de interacção:

Como ultrapassar as barreiras à execução:

- Criar um alinhamento entre a gestão do P&L e a necessidade de mostrar resultados pelo CEO;
- Afectação de recursos: 1% de colaboradores devem estar 100% afectos à melhoria continua;
- Selecção de projectos: escolher os projectos de melhoria prioritizados de acordo com o alinhamento estratégico e o ROIC;
- Desenvolver “olhos” Lean: reconhecer desperdícios e atrasos como forma de atingir os resultados (não apenas através de aumento da qualidade);
- Gestão orientadas aos dados: usar o conhecimento e os dados dos processos para tomar decisões.
- Como ultrapassar os problemas de interacção:
- Criar alinhamento e entendimento da estratégia, especialmente perante aqueles que exercem maior influência na Organização (formal ou informal) e aqueles que implementam os projectos;
- Alimentar uma mentalidade colaborativa entre os especialistas e as equipas, e entre os departamentos e os gestores, para alavancar o esforço e empenho.

### Resultados esperados da aplicação nos serviços

Os resultados esperados para os serviços assentam em duas componentes principais:

“*Better*”: a aplicação Six-Sigma pode gerar valor, reconhecendo oportunidades e eliminando defeitos nos processos, tal como são definidos pelos Clientes. Quando implementado correctamente, promete a entrega de milhares de euros (ou mais) de resultado operacional, por *Black-belt*, por ano.

“*Faster*”: o método Lean focaliza-se na maximização da velocidade do processo, centraliza-se na separação das actividades que geram valor acrescentado das que não geram valor acrescentado, permite a identificação do custo e causas das actividades que não geram valor, e disponibiliza os meios para quantificar e eliminar os custos da complexidade.

Aproximadamente entre 30% a 50% dos custos nos serviços são causados ou relacionados com falta de velocidade nos processos ou com necessidades de trabalho adicional, para satisfazer a necessidades do Cliente. Métodos de avaliação de resultados da aplicação do método conjunto Lean Six-Sigma demonstram que, só com a aplicação desta abordagem complementar, é que são possíveis níveis baixos de não conformidades (o objectivo do Six-Sigma) e, simultaneamente, aumento na rapidez dos processos (o objectivo do Lean).

### **3.5 Sistemas e Tecnologias de Informação: A tecnologia nos *Contact Centers***

Os *Contact Centers* são tradicionalmente ambientes onde existe uma grande implantação de tecnologia. A natureza do trabalho que realizam (em tempo-real e em comunicação com o Cliente), os recursos humanos envolvidos, os custos directos e os proveitos indirectos, entre outros, criaram diversas necessidades específicas que os fabricantes têm vindo a satisfazer.

Os SIs/TIs<sup>13</sup> ao serviço dos *Contact Centers*, pretendem reduzir os custos com pessoas e das actividades realizadas, através do aumento da eficiência e optimização de tarefas, como a distribuição de chamadas, selecção de interacções a avaliar, gestão de Clientes, Gestão de Pessoas, etc.

---

<sup>13</sup> SIs/TIs – Sistemas de Informação/ Tecnologias de Informação

Num *Contact Center* existe sempre uma central telefónica com um ACD (*Automatic Call Distribution*) para distribuir as chamadas de *inbound* pelos operadores disponíveis de uma forma eficiente. Em mais de 90% dos *Contact Centers* existe um ACD.

É também muito frequente a existência de integração da telefonia com sistemas informáticos, designados por CTI (*Computer Telephony Integration*). Esta ferramenta permite uma optimização do tempo de operador, uma vez que reage em tempo-real à informação contida na chamada telefónica para procurar o Cliente e/ou aplicação correcta para processar a interacção. Assim, é uma solução que surge muito aliada a *softwares* de atendimento, onde se consegue armazenar informação sobre a chamada em si, para posterior análise. O CTI e os *softwares* de atendimento têm uma implantação de 82%.

Uma das tendências actuais no atendimento ao Cliente é o *self-service*, podendo assumir a forma de Portais de internet ou, a mais comum, de sistemas de IVR (*Interactive Voice Response*) que permitem recolher comandos do Cliente através do teclado do telefone ou de reconhecimento de voz, respondendo depois com mensagens pré-gravadas. Em Portugal, 79% dos *Contact Centers* dispõem da tecnologia de IVR.

Uma das tecnologias que aumentou muito a eficiência dos operadores num contexto de telemarketing ou tele-vendas, foi a dos *Dialers*. Estas soluções permitem marcar um grande número de chamadas a partir de uma base de dados de números de telefone, com uma velocidade muito superior à manual. Podem inclusivamente marcar a chamada ainda antes de haver operadores disponíveis para falar com o Cliente, ganhando entre 10 a 15 segundos, por chamada efectuada por operador.

A crescente complexidade do relacionamento entre Clientes e Organizações conduziu ao aparecimento de *softwares* mais focados no Cliente e não tanto na interacção, que se designam de CRM (*Customer Relationship Management*). Estes *softwares* são concebidos para realizar a gestão de todo o ciclo de vida do Cliente. A implantação dos CRM como ferramenta dos *Contact Center* é de 74%.

A gravação digital surgiu em grande força, quando a utilização dos *Contact Centers* se tornou regular e generalizada. Estas soluções gravam as chamadas (e não só), com o conhecimento do Cliente, com dois objectivos: (i) registar as operações sensíveis entre o Cliente e a Empresa (por

exemplo transferências bancárias) ou (ii) melhorar a qualidade de serviço, gravando temporariamente as interações para posterior avaliação, análise e formação baseada em casos reais. 66% das Organizações possuem um sistema de gravação, mas com tendência para aumentar, face à nova legislação dos *Call Centers*, que entrou em vigor em Novembro de 2009.

Face ao crescimento constante dos *Contact Centers* em número de operadores e supervisores, e dado que a maior parte dos custos de um *Contact Center* são custos com pessoas, têm surgido sistemas de *Workforce Management*, que possuem funcionalidades de gestão de horários, férias, doenças, etc., realizando mesmo, previsões para o futuro, com base no histórico de absentismo e necessidades de recursos. Esta tecnologia tem uma penetração em Portugal de 37% dos *Contact Centers*.

Numa vertente de *reporting*, são utilizados sistemas de *Data-Warehouse* que permitem analisar a informação de Clientes em várias dimensões, efectuar o controlo dos níveis de serviço, detectar padrões de comportamento dos Clientes e agir proactivamente sobre questões de negócio, uma vez que a informação estruturada, ajuda no processo de tomada de decisões. 45% das Organizações têm uma ferramenta de *Data-Warehouse*.

Com a generalização das tecnologias de Internet (*e-mail*) e, mais recentemente, com as tecnologias móveis, telemóvel, internet *wireless*, SMS<sup>14</sup>, as expectativas dos Clientes têm caminhado no sentido de utilizar múltiplos canais de contacto. Inicialmente estas estruturas chamavam-se *Call Centers* pois estavam desenhados apenas para o canal de voz. Posteriormente evoluíram para *Contact Centers*, com a incorporação de outros canais, entre outros, o *e-mail*, o fax ou o *chat*. Actualmente, 76% das Organizações já têm implementado mais de um canal de contacto.

No que respeita ao ACD, ao CTI e, curiosamente ao CRM, não existe grande diferença na penetração da tecnologia entre os Grandes *Contact Centers* e os *Contact Centers* Especializados. Já nas outras tecnologias abordadas, os Grandes *Contact Centers* estão melhor equipados, atingindo valores de penetração superiores em cerca de 20%, o que se justifica pelo maior retorno do investimento provocado pelo efeito de escala.

---

<sup>14</sup> SMS (*Short Message Service*) - é um serviço disponível para telemóveis que permite o envio de mensagens curtas entre equipamentos e até entre telefones fixos.

	SECTOR FINANCEIRO	TELCOS	OUTSOURCER
ADC	92,86%	100%	100%
CTI	85,71%	80%	100%
IVR	78,57%	100%	100%
Dialers	57,14%	80%	100%
CRM	57,14%	100%	85,71%
Gravador Digital	71,43%	80%	100%
Workforce Management	35,71%	20%	85,71%
Data Warehouse	28,57%	80%	85,71%

Figura 7 - Tecnologias Implementadas no Contact Center, por Sectores Económicos

Fonte: IZO Portugal

### 3.6 Pessoas: A Gestão Estratégica de Pessoas e o Turnover

O *Turnover* é uma componente importante da Gestão Estratégica de Pessoas. Existe evidência dessa importância, nomeadamente quando se mede a performance de práticas de Gestão de Pessoas. No quadro abaixo, o *Turnover* é identificado como um KPI para medir a performance do Recrutamento, da Selecção e do Relacionamento humano, no contexto da Gestão de Pessoas.

Recruitment	Cost per hire, labour turnover ratio roll back from selection
Selection	Labour turnover and retention rates, probation reports, training costs
Development	Promotion rates, number of days training per employee, training costs as percentage of pay, cost of errors, appraisal reports
Reward	Productivity/output measures, benchmarked pay rates, budget actual, overtime %, incentive impact ratio, compa ratio
Relationships	Labour turnover days lost to strikes, absenteeism, sickness, morale surveys, attitude surveys, grievances, tribunal cases
Communication	Audits, surveys, e-mail monitoring, upward communication channels. Number and quality of meetings, briefing group

Figura 8 - KPIs na Gestão Estratégica de Pessoas

Fonte: Tyson, Shaun (2006): *Essentials of Human Resource Management*. Fifth Edition. Butterworth-Heinemann

Mark Huselid, professor de *HR Strategy*, que se dedica a medir o impacto de práticas de Gestão de Pessoas, efectuou uma pesquisa que pretendeu explicar o comportamento do *Turnover* através de um estudo econométrico, tendo chegado a dois grupos de conclusões:

1. O Turnover é maior em empresas cujas competências técnicas dos colaboradores são menores e em empresa com baixos níveis de hierarquização;
2. O Turnover é maior em empresas com maior produtividade e melhores performances.

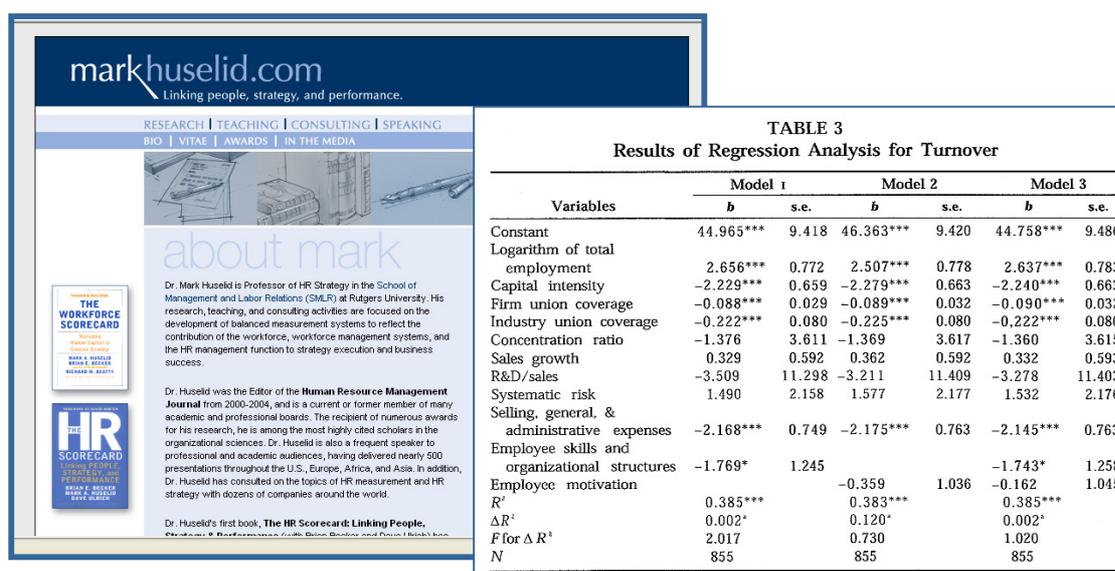


Figura 9 - Resultados de uma Análise de Regressão sobre o *Turnover*

Fonte: Mark, Huselid (1995), *The impact of human resource management practices on Turnover, productivity and corporate finance performance*, em *Academy of Management Journal*

Assume especial relevância, para este Estudo de Caso, o primeiro grupo de conclusões, porque são características evidentes no *Contact Center* da PT PRO.

Actuando sobre estas componentes da Gestão Estratégica de Pessoas, contribuiu-se para solucionar o problema.

Em relação à política de recrutamento, que tem por objectivo a incorporação dos melhores profissionais, adequando as capacidades individuais às exigências organizacionais e harmonizando

as expectativas, competências e potencial dos colaboradores com os objectivos da empresa, o autor *Shaun Tyson* define a existência de 3 tipos distintos (*single*<sup>15</sup>, *two*<sup>16</sup> e *multiple tier entry*<sup>17</sup>), que quando usados de forma desajustada à realidade da empresa, podem originar *Turnover*.

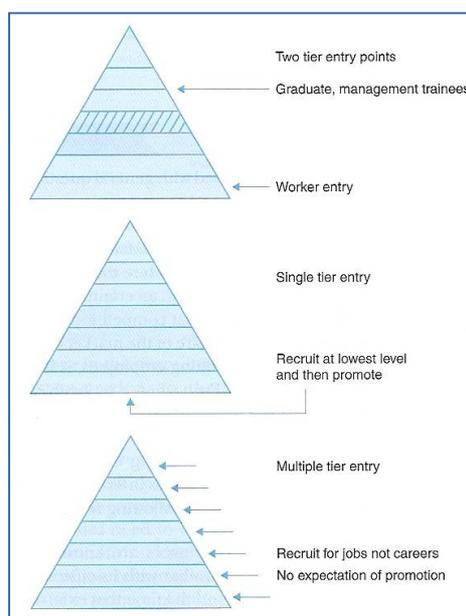


Figura 10 - Política de recrutamento – *multiple, single e two tier entry*

Fonte: Tyson, Shaun (2006): *Essentials of Human Resource Management*. Fifth Edition. Butterworth-Heinemann

A política usada pela PT PRO até 2005 foi o *single tier entry*, uma vez que queria-se dar uma perspectiva de carreira aos operadores internos, apostando neles, sempre que existia uma oportunidade/ vaga num nível hierárquico superior. No entanto, com o *Turnover* elevado, chegou-se a um ponto em que os operadores mais experientes não tinham a maturidade suficiente e, nalguns casos, nem o perfil adequado para assumirem funções de coordenação.

Em relação aos métodos de selecção, existem muitos métodos (entrevistas, testes psicotécnicos, etc.), embora um ainda seja pouco utilizado em Portugal, que é o de referenciação. Este método não deve ser confundido com outro método, muito utilizado em Portugal, e vulgarmente designado de

<sup>15</sup> *Single tier entry* - baseia na contratação de pessoas apenas para o primeiro nível da hierarquia ou do plano de carreira

<sup>16</sup> *Two tier entry* - baseia na contratação de pessoas para dois níveis da hierarquia ou do plano de carreira, normalmente o primeiro nível operacional e o primeiro nível de gestão

<sup>17</sup> *Multiple tier entry* - baseia na contratação de pessoas para qualquer dos níveis da hierarquia ou do plano de carreira.

factor “C” ou factor “Cunha”. O que distingue os dois é que a referenciação não é da iniciativa do potencial futuro colaborador, mas sim de um colaborador actualmente em funções que, por solicitação da entidade empregadora, identifica alguns amigos/ou ex-colegas que ele entenda que se possam enquadrar e trazer valor acrescentado ao serviço. Este método tem resultados muito positivos em termos de *Turnover*, uma vez que existe um maior comprometimento da pessoa recrutada pelo facto de não querer “deixar mal” a pessoa que o indicou. Por outro lado, a pessoa que referencia também assume a responsabilidade no sucesso da integração e performance da pessoa recrutada.

Interview methods

	UK	France	Germany	Sweden
<i>Selection methods used for management (% organizations)</i>				
Panel interviews	77.1	22.1	56.6	59.3
One-to-one interviews	51.0	92.1	60.0	72.1
Application forms	65.8	75.7	13.8	33.9
Psychometric tests	47.0	23.6	6.3	66.3
Assessment centres	26.4	12.9	22.5	13.1
Graphology	1.1	19.3	1.6	2.9
References	78.7	46.4	45.3	84.9
<i>Selection methods used for professional/technical jobs (% organizations)</i>				
Panel interviews	64.1	7.1	47.5	41.5
One-to-one interviews	52.5	88.6	65.6	77.3
Application forms	69.5	63.6	22.8	36.8
Psychometric tests	32.6	16.4	1.6	34.2
Assessment centres	18.7	4.3	14.7	3.4
Graphology	0.9	7.1	0.3	1.0
References	77.5	36.4	32.5	82.2
<i>Selection methods for clerical jobs (% organizations)</i>				
Panel interviews	43.6	5.0	39.1	30.3
One-to-one interviews	60.2	85.0	65.0	78.9
Application forms	72.9	58.6	25.3	37.6
Psychometric tests	15.0	11.4	0.9	18.0
Assessment centres	6.4	2.1	5.6	1.3
Graphology	0.9	2.9	0	2.6
References	74.9	25.7	23.1	80.4

Source: CRANET Survey 2003

Figura 11 - Tipo de métodos de selecção

Fonte: Tyson, Shaun (2006): *Essentials of Human Resource Management*. Fifth Edition. Butterworth-Heinemann

Em relação à integração e socialização, processo que visa a adaptação inicial de um novo colaborador à empresa e à sua função, bem como, ao ambiente social e físico onde irá trabalhar, o autor *Shaun Tyson* chama a atenção para outro aspecto relevante no estudo do *Turnover*: a probabilidade de um colaborador deixar a empresa é maior nos primeiros tempos, o que transpõe para um *Contact Center*, onde o ciclo de duração do serviço é curto, faz com que a formação inicial e o acolhimento sejam fundamentais para a retenção das pessoas.

#### 4 PLANO DE ANIMAÇÃO

SESSÃO	OBJECTIVOS	MEIOS E SUGESTÕES DE ANIMAÇÃO	TEMPO
1ª sessão	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adquirir interesse para estudar o caso;</li> <li>• Garantir o entendimento, por todos os alunos, do problema apresentado, no contexto em que se insere.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apresentação de material ilustrativo do caso;</li> <li>• Leitura individual da “Envolvente Contextual”;</li> <li>• Discussão e debate do Problema, sob várias perspectivas.</li> </ul>	90 minutos
Trabalho em grupo, fora da sessão	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análise da informação disponibilizada;</li> <li>• Estudo da abordagem teórica;</li> <li>• Definição do âmbito de actuação.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Leitura do “Enquadramento Teórico”, consulta da Bibliografia e outras fontes;</li> <li>• Análise da informação da Área de Serviço ao Cliente, organizada por temas;</li> <li>• <i>Brainstorming</i> sobre possíveis acções de melhoria.</li> </ul>	-
2ª sessão	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recapitulação dos objectivos do trabalho;</li> <li>• Respostas às questões formuladas e debate sobre as mesmas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apresentação pelos grupos do trabalho realizado fora da sessão;</li> <li>• Discussão em plenário, orientado pelo professor/formador, para a escolha de soluções consensuais.</li> </ul>	180 minutos

## 5 QUESTÕES

### Grupo I – Questões de revisão

1. Defina o conceito e os objectivos dos Serviços Partilhados;
2. Qual o primeiro passo para se fazer uma reengenharia de processos e porquê que ela é necessária?
3. Quais os dois tipos de constrangimentos que podem afectar a performance dos processos?
4. Identifique e defina as metodologias de Qualidade que permitem reduzir os erros e aumentar a rapidez de execução dos serviços;
5. Descreva as 5 principais tecnologias implementadas em Contact Centers;
6. Explique de que forma a política de Recrutamento e Selecção pode ajudar a combater o Turnover das equipas.

### Grupo II – Pontos de Discussão

1. Descreva as principais medidas que implementaria ao nível da Qualidade do Serviço para garantir, para além da maior satisfação do Cliente, uma resposta à maior complexidade deste serviço face a outros Contact Centers;
2. Que funcionalidades de sistema considera fundamentais para o CRM da PT PRO?
3. Na sua perspectiva, quais são as principais lacunas na organização da Área de Serviço ao Cliente da PT PRO?
4. Como resolveria o Turnover existente na Área de Serviço ao Cliente?
5. Que medidas adoptaria para resolver o informalismo existente entre os colaboradores da PT PRO e os seus antigos colegas, agora Clientes?

## 6 RESOLUÇÃO DO CASO

A abordagem que será seguida na resolução do caso, caracteriza-se da seguinte forma:

- Serão descritas as principais medidas adoptadas e projectos implementados na Área de Serviço ao Cliente, tendo em vista a resolução dos constrangimentos existentes, detalhando os principais passos de implementação, bem como as dificuldades sentidas e os resultados atingidos;
- Para facilitar a compreensão e enquadramento das mesmas, estas serão subdivididas em 4 áreas de actuação:
  - Organização e Processos;
  - Qualidade;
  - Sistemas e Tecnologia de Informação; e
  - Gestão de Pessoas.

### 6.1 Organização e Processos

A organização do Serviço de Apoio ao Cliente da PT PRO foi revista a vários níveis:

#### Horário de funcionamento:

O funcionamento decorria durante os dias úteis das 8:30 às 19:30, de acordo com o estabelecido com os Clientes no início da prestação de serviços, à excepção do atendimento a fornecedores, para o qual estava estabelecido um período por semana (manhã/tarde ou um dia completo).

Relativamente ao horário de funcionamento para interlocutores e colaboradores, considerou-se que o horário estava desajustado às necessidades do serviço e às exigências dos Clientes, efectuando uma redução ao horário em 30 minutos de manhã e 30 minutos à tarde, suportado nos seguintes argumentos:

- O volume de contactos recebidos durante os períodos das 8:30 às 9:00 e das 19:00 às 19:30, representar apenas 2% do total de contactos;

- O horário normal de trabalho dos colaboradores do grupo PT se enquadrar, regra geral, dentro do período agora definido;
- A redução do horário de 11 horas para 10 horas diárias ter um efeito directo na redução de um FTE, mantendo o volume de trabalho existente;
- Estar em curso, nessa altura, o processo de revisão dos contratos dos Clientes, tornando-se adequado em termos de *timing* a proposta de alteração do horário de funcionamento, a acordar com os Clientes;
- Esta alteração trazer benefícios ao nível da qualidade do serviço, por melhor ajustar os horários da 1ª e da 2ª linha.

Relativamente ao atendimento a fornecedores, resolveu-se alargar o horário para todos os dias úteis, das 9h00 às 19h00, tendo resultado na eliminação das chamadas dissuadidas e no aumento das chamadas atendidas para 90%, face aos 64% anteriores. A razão desta melhoria significativa explica-se pelo facto de não haver picos de chamadas, que nós próprios tínhamos criado ao condicionar as chamadas para determinado período da semana, dependendo da empresa Cliente. Para agravar, como havia fornecedores de várias empresas, estes tinham de efectuar vários contactos, de acordo com as empresas a que diziam respeito as suas solicitações, resultando numa ineficiência operacional e aumento despropositado de contactos.

#### Incentivo à utilização do canal *e-mail*:

Foi desenvolvido um plano de acção composto por medidas a implementar em *front-office* e *back-office*, com vista a fomentar a utilização do canal *e-mail* por parte dos Clientes, em detrimento do canal telefónico. Os objectivos foram:

- Reduzir a utilização do canal telefónico;
- Reduzir o tempo de resolução das solicitações entradas por *e-mail*.

DESCRIÇÃO	VALOR AS IS	VALOR OBJ
% de Contactos por telefone	50%	35% (-20%)
Tempo médio de inserção de <i>e-mails</i> (por amostragem)	2:05:47 <sup>18</sup>	1:15:00 (-40%)

Figura 12 - Métricas associadas à iniciativa

A motivação para efectuar esta iniciativa está assente no menor custo do canal *e-mail* face ao canal telefónico, no que diz respeito à resolução de solicitações não passíveis de resolução em 1.º nível.

A descrição das principais acções desenvolvidas, bem como a área de actuação, área de implementação e métricas de impacto, estão descritas no quadro abaixo:

DESCRIÇÃO	ÁREA DE ACTUAÇÃO	IMPLEMENTAÇÃO	IMPACTO
<p><b>1 - Alteração das guias vocais:</b></p> <p>a. Incluir a informação do <i>e-mail</i> nas guias de fora do horário de atendimento: <i>“Ligou para o Serviço de Apoio a Clientes da PT-PRO, lamentamos mas o serviço encontra-se fora do horário de atendimento. Envie-nos um e-mail para ptpro.cliente@telecom.pt ou contacte-nos por telefone nos dias úteis entre as 9h00 e as 19h00. Obrigada”</i>.</p> <p>b. Incentivar a utilização do canal <i>e-mail</i> nas guias de lista de espera: <i>“Lamentamos ainda não ter atendido a sua chamada. Para um contacto mais célere, envie-nos por favor um e-mail para ptpro.cliente@telecom.pt. Obrigada”</i>.</p>	Sistema	Prestador de Serviços	<p>- N.º de contactos por telefone;</p> <p>- Tempo médio de espera para atendimento;</p> <p>- Percentagem de contactos por telefone</p>

<sup>18</sup> Amostra de 200 solicitações.

DESCRIÇÃO	ÁREA DE ACTUAÇÃO	IMPLEMENTAÇÃO	IMPACTO
<p><b>2 - Campanha de incentivo no atendimento</b> Realização de uma campanha de incentivo à utilização do canal <i>self-service</i> ou <i>e-mail</i>, por parte dos Operadores (Portal, <i>Workflow</i> Filenet ou <i>e-mail</i> formatado):</p> <p>a. no final das chamadas, informar o Cliente que em situações futuras deverá utilizar o canal <i>e-mail</i> ou <i>self-service</i>, pois assim garantiremos um tratamento mais célere da sua solicitação;</p> <p>b. para chamadas não resolvidas no 1º contacto por serem pedidos de serviço, solicitar que enviem pedido por <i>e-mail</i>.</p>	Serviço ao Cliente	Serviço ao Cliente	<p>- N.º de contactos por telefone;</p> <p>- Tempo médio de espera para atendimento;</p> <p>- Percentagem de contactos por telefone</p>
<p><b>3 - Prioridade no tratamento de <i>e-mails</i>:</b></p> <p>a. Definir, em contrato, SLAs de atendimento diferenciados por canal;</p> <p>b. Tratar solicitações, dando prioridade ao canal <i>e-mail</i>.</p>	<p>a. Sistema</p> <p>b. Unidades de Negócio</p>	<p>a. Gestão de Clientes</p> <p>b. Unidades de Negócio</p>	<p>- Tempo médio de resolução por canal</p>
<p><b>4 - Encaminhamentos Automáticos</b> Implementar funcionalidade de encaminhamento automático de solicitações de <i>e-mail</i> para os centros de resolução (acção detalhada no ponto “Implementação de SI/TIs”).</p>	Sistema	Sistemas de Informação	<p>- Tempo médio de inserção de <i>e-mails</i></p>

Figura 13 - Tabela de acções de incentivo à utilização do canal *e-mail*

Os resultados desta iniciativa superaram as expectativas iniciais, tendo-se reduzido o peso do canal telefónico de 50% para 25% do total de contactos, e tendo-se melhorado o tempo de tratamento de *e-mails*, muito por via da funcionalidade de inserção automática de solicitações.

#### Eliminação dos canais informais:

A eliminação dos canais informais foi um dos desafios mais difíceis e demorados de ultrapassar, uma vez que foi necessário interferir com o comportamento dos colaboradores da PT PRO, mas também, com o dos Clientes. O plano de acção durou cerca de dois anos, por não ter sido desenvolvido de forma concertada. Ao invés, foi sendo construído conforme nos fomos deparando com a incapacidade de ultrapassar o constrangimento, através das iniciativas que se iam concluindo.

A primeira acção, que decorreu ao longo de 2005, foi a eliminação das *mailboxes* genéricas por assunto, criadas por cada Unidade de Negócio, no momento da migração de serviços, para facilitar o endereçamento de solicitações de Clientes. Foram eliminadas ao todo 83 *mailboxes*, tendo os pedidos sido canalizados para as *mailboxes* formais do Serviço de Apoio ao Cliente. As únicas *mailboxes* genéricas que permaneceram activas nas Unidades de Negócio, foram as usadas para interagir com os seus fornecedores específicos.

A segunda acção, que decorreu em Julho 2005, foi a reformulação dos canais de atendimento através da sua desagregação por serviço, em vez de por empresa, bem como a sua substituição por números de fácil memorização (números únicos iniciados por 707xxx) e a realização de um plano de comunicação. Ao todo, o número de canais do Serviço ao Cliente reduziram de 44 endereços de *e-mail* para 6, e de 33 números de telefone para 5.

A terceira e última acção, implementada já em 2006, e que acabou por ser decisiva na eliminação do que restava de utilização de canais informais, foi a publicação de uma Ordem de Serviço (OS)<sup>19</sup> relativa aos Canais de entrada de Solicitações de Clientes. Esta OS estabelecia, em linhas gerais, a obrigatoriedade de todos os colaboradores apenas responderem a solicitações entradas pelos canais formais, descrevendo-os em anexo, por força da necessidade de dar cumprimento aos requisitos da

---

<sup>19</sup> Ordem de Serviço – documento interno ao Grupo PT utilizado para dar directrizes, informar ou estabelecer normas e procedimentos internos relativamente a qualquer matéria do interesse da Organização.

Lei *Sarbanes Oxley*<sup>20</sup>, que obriga as empresas a manter, por um prazo de dois anos, a integridade das evidências que suportam os seus processos e a assegurar que os mesmos podem ser auditados. A OS recomendou ainda que todos os colaboradores devolvessem sem tratamento todas as solicitações recebidas através de outras vias, nomeadamente através de telefones e endereços de *e-mail* pessoais ou genéricos, alertando que o desrespeito pelo normativo seria passível de procedimento disciplinar. Esta acção mais drástica teve o mérito de dar aos colaboradores da PT PRO um argumento forte para dizer que não aos Clientes, sem lhes causar uma insatisfação explícita relativamente aos serviços prestados.

### Optimização dos Processos de Suporte

O processo de base à operação do Serviço de Apoio ao Cliente é único e bastante simples, se analisado numa perspectiva de fluxograma, e não é na sua aplicação que reside a complexidade da Área. Efectivamente, o processo resume-se a 4 macro-actividades: (i) Recepcionar e registar no *Contact Center* as solicitações recebidas pelos canais de comunicação estabelecidos com o Cliente; (ii) Resolver, em 1.º nível, uma percentagem o mais significativa possível, de solicitações; (iii) Encaminhar as solicitações para as Unidades de Negócio da PTPRO que são sejam passíveis de resolução em 1.º nível; (iv) Gerir e monitorizar as respostas e fecho das solicitações.

Mas a existência e o cumprimento do processo de base à operação não é, por si só, suficiente para garantir um serviço eficaz e eficiente. Foi por isso que foi definida e implementada uma matriz de processos de suporte, subdividida em dois grupos: (i) processos de suporte da Área de Serviço ao Cliente e (ii) processos de suporte à Operação.

---

<sup>20</sup> Lei *Sarbanes Oxley* – surgiu na sequência de escândalos financeiros corporativos (entre os quais o da Enron, que acabou por afectar a empresa de auditoria Arthur Andersen), a lei foi escrita com o objectivo de evitar as fraudes financeiras e a respectiva retracção dos investidores causada pela insegurança a respeito da gestão adequada das empresas.

- Processos de suporte à Área de Serviço ao Cliente: têm como objectivo garantir o bom funcionamento do serviço, nas vertentes de gestão da equipa, funcionamento das aplicações de suporte à actividade, bem como assegurar o controlo de gestão e qualidade do serviço prestado. Os processos de suporte à Área de Serviço ao Cliente são compostos por 4 sub-processos:
  1. **Formação**: este processo define a forma como se garante a passagem de conhecimento aos novos elementos e como se mantém actualizada a equipa relativamente às alterações nos processos das Unidades de Negócio, bastante frequentes, dado o dinamismo da empresa. Este processo enquadra-se na política de Gestão de Pessoas, que será descrito mais à frente neste capítulo;
  2. **Qualidade**: este processo estabelece as metodologias e ferramentas utilizadas para garantir a qualidade do serviço, actuando a vários níveis, como por exemplo a qualidade do atendimento telefónico, a qualidade das respostas - em particular no que diz respeito ao tratamento de reclamações - utilizando diversas ferramentas, como por exemplo, a monitorização de chamadas, Cliente Mistério e as Auditorias Internas de Qualidade do Serviço, que serão descritas mais à frente neste capítulo;
  3. **Gestão do Conhecimento**: este processo tem como objectivo garantir que, de forma constante e estruturada, a informação é transformada em conhecimento. O processo assenta, essencialmente numa funcionalidade da plataforma de CRM, que garante acesso à informação actualizada, através de campos de pesquisa simples. Existe ainda um processo complementar, este manual, de sistematização das actualizações de informação/procedimentos de negócio, num documento *power point*, com periodicidade semanal, que depois serve de material de base às formações aos operadores;
  4. **Reporting**: este processo tem como objectivo estabelecer as rotinas de execução e análise a indicadores operacionais de gestão. Foram definidos indicadores que, de acordo com o objectivo e áreas de divulgação, têm periodicidades diárias, semanais ou mensais;

PERIODICIDADE	RELATÓRIOS	PRINCIPAIS INDICADORES
Diária	- Volume de Contactos	- Chamadas Recebidas - % de Chm. Atendidas - Volume de Emails / Faxes
	- Alerta às UNs para Níveis de Serviço (2 x dia)	- Solicitações a terminar data de previsão de resolução/ por UN
	- Controlo de <i>Backlog</i> diário	- Emails por inserir e Respostas por enviar
Semanal	- Conta Corrente de Solicitações	- Solicitações entradas e tratadas - Solicitações em tratamento - % Solicitações tratadas em 1º Nível - % Solicitações tratadas em 1º Nível-tel.. - % de resolução em menos de 24 horas
Quinzenal	- Controlo dos SLAs Internos de Atendimento	- Taxa de cumprimentos de SLAs de Atendimento - Incumprimentos por motivo - Incumprimentos por responsável
Mensal	- Indicadores Consolidados	- Iguais ao indicadores semanais
	- Cliente Mistério	1 - Monitorização de chamadas; 2 - Controlo dos tempos de reacção de cada tramitação 3 - Análise da qualidade das respostas; 4 - Aferição da satisfação dos Clientes.

Figura 14 - Matriz de *reporting* do Serviço ao Cliente

5. Gestão funcional da plataforma de CRM: este processo define as actividades necessárias de parametrização e configuração da plataforma de CRM, que garantem, por exemplo, que todos os serviços prestados pela PT PRO constam da tabela de classificação de solicitações e que os centros de resolução estão actualizados, relativamente às pessoas que os compõem.
- Processos de suporte à Operação: são um conjunto de processos diários muito operacionais, que ajudam a aumentar a qualidade de serviço relativamente a pontos-chave, que habitualmente são esquecidos ou menosprezados pelos *Contact Centers*. Foram estabelecidos quatro processos de suporte à operação:
    1. Controlo de e-mails não entregues: em soluções de integração automática de e-mails do servidor de e-mail directamente na plataforma de CRM, que facilitam e agilizam a inserção das solicitações que entram por este canal, infelizmente, é habitual haver falhas de integração devido à complexidade da solução do ponto de vista técnico. Para garantir que

não existem e-mails enviados por Clientes que não são registados na aplicação de CRM e, conseqüentemente, não são tratados, criou-se uma rotina diária de controlo do número de e-mails que entram em Outlook, comparando com os que entram na plataforma de CRM e actuando sempre que o número não coincida;

2. Controlo de pendentes de Cliente: dizem as best practices do sector que, quando a informação enviada pelo Cliente não é suficiente para tratar a sua solicitação, esta deve permanecer aberta em sistema, até que o Cliente responda ao pedido de informação adicional. Nestes casos, é muito frequente os colaboradores demorem a enviar informação ou nunca enviarem, por deficiência ao nível do feedback do Cliente. Para garantir que o Cliente percebe o pedido e que são feitas as devidas insistências, estabeleceu-se procedimentos uniformes que garantem que o Cliente recebe o pedido de informação adicional de forma clara e que, no caso de atraso de resposta, se fazem as devidas insistências em tempo útil, evitando que o pedido fique eternamente aberto. Este processo foi automatizado parcialmente em sistema, como será descrito mais à frente neste capítulo;
3. Alerta às Unidades de Negócio sobre o risco de SLA: para minimizar o número de incumprimentos de SLA, criou-se uma rotina automática de alerta às Unidades de Negócio que “corre” duas vezes por dia (uma vez que existem dois períodos de resposta – até às 13 horas e até às 19horas), com a lista de solicitações que estão em risco de incumprimento. Esta rotina envia um e-mail às pessoas afectas a cada centro de resolução, com um ficheiro em anexo contendo informação sobre cada solicitação, nomeadamente, o número, data de entrada, estado, pessoa a que está afecta e a data de previsão de resolução;
4. Apoio a solicitações transversais: as solicitações de Clientes que, para serem tratadas requerem a intervenção de mais do que uma área (centros de resolução), têm um acompanhamento especial pelo Contact Center, suportado no princípio que nem sempre as intervenções têm de ser encadeadas, conseguindo desta forma reduzir o tempo global de tratamento.

### Optimização do Processo Operacional do Serviço ao Cliente (habitualmente, designado por Processo de Atendimento)

O modelo de base da operação foi revisto e redesenhado de forma estruturante, com o objectivo de responder de forma eficaz às exigências dos Clientes e à complexidade inerente ao serviço. O

projecto, desenvolvido durante o ano de 2006, foi designado por Implementação do Modelo de Especialização do *Contact Center* e foi um ponto de viragem do Serviço ao Cliente, com efeitos “*hard*”, com a melhoria da qualidade do serviço, mas também com efeitos “*soft*”, de reconhecimento interno da sua importância e do valor acrescentado para a Organização.

## **6.2 Modelo de Especialização do *Contact Center***

### Objectivos

A implementação do modelo de especialização do *Contact Center* teve como objectivos:

- Aumentar a taxa de resolução no primeiro contacto;
- Reduzir o tempo de resolução das solicitações;
- Melhorar o índice de satisfação dos Clientes;
- Aumentar a Taxa de cumprimento dos SLAs de Atendimento.

### Áreas envolvidas

Face à diversidade de realidades que representava cada Unidade de Negócio, do ponto de vista da operação do Serviço ao Cliente, o projecto começou por identificar quais as Unidades de Negócio piloto do projecto. A decisão foi tomada com base no potencial de solicitações passíveis de resolução em 1.º nível, assente numa equipa com maior *know-how* e mais acessos a sistemas de informação (do ponto de vista de perfis de autorização). As Unidades de Negócio seleccionadas segundo este critério, foram aquelas que prestam maior número de serviços ao Segmento “Colaborador”, nomeadamente, a DSRH (Direcção de Serviço de Recursos Humanos), responsável pelo processamento de salários, recrutamento e selecção, formação; e a DSGS (Direcção de Serviço de Gestão de Serviços), responsável pela gestão da frota automóvel (incluindo os atribuídos como *fringe-benefit*<sup>21</sup>), gestão dos telemóveis de serviço e gestão de viagens em serviço.

---

<sup>21</sup> *Fringe-benefit* – componentes de retribuição em espécie complementares ao valor pecuniário auferido, como por exemplo viatura, *plafond* de combustível, telemóvel, etc

### Caracterização do modelo

O modelo caracteriza-se, em traços gerais, por alocar recursos das Unidades de Negócio ao processo de atendimento em regime de rotatividade, e por deslocar operadores fisicamente para as Unidades de Negócio, criando uma *pool* específica de atendimento, com um misto de elementos de ambas as áreas. A rotatividade, quer dos elementos da Unidade de Negócio, quer do *Contact Center*, assume uma importância estratégica no modelo porque, (i) por um lado, garante que o conhecimento dos processos de negócio circula por toda a equipa de operadores, que continuará a efectuar *backup* ao núcleo de atendimento especializado em alturas de pico de actividade, (ii) por outro lado, garante que a postura e regras de atendimento são disseminadas por toda a Unidade de Negócio, para além do efeito motivacional e de redução da resistência à mudança provocada nas pessoas seleccionadas para fazer parte da *pool*, que vêem isso como uma despromoção, dada a imagem negativa desta actividade. A rotatividade tem igualmente riscos associados, pelo que a periodicidade com que é feita não pode ser muito curta (nunca menos de um a dois meses) e analisada a sua pertinência pessoa a pessoa.

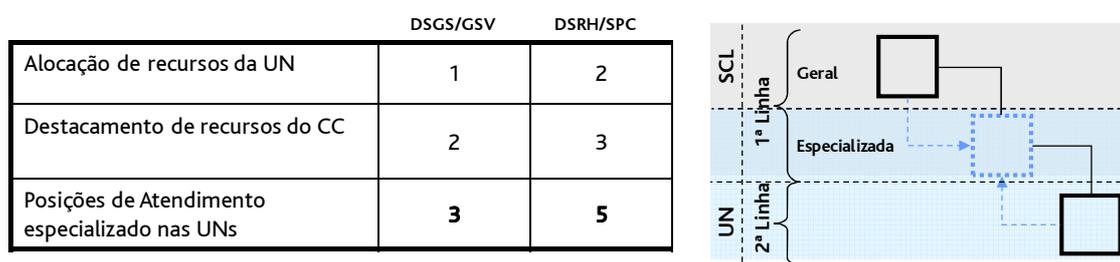


Figura 15 - Modelo de Especialização - Constituição da equipa

### Formação

A formação bilateral foi um passo essencial para o sucesso deste projecto. Optou-se por recorrer a formadores externos na componente de técnicas de atendimento, para que as pessoas das Unidades de Negócio percebessem a importância do atendimento profissional para a imagem do serviço, enquanto a formação dos processos de negócio foi dada *on the job*.

## Canais

Com a criação dos núcleos de atendimento especializado, foram criados nós de IVR<sup>22</sup> para que os colaboradores fossem atendidos, directamente, por quem vai tratar das solicitações.

## Modelo de Coordenação

O modelo previu a nomeação de uma pessoa da Unidade de Negócio como responsável pelo núcleo de atendimento para aumentar o nível de comprometimento com o projecto, implicando com isso, a definição de um modelo de coordenação específico: misto, do ponto de vista hierárquico; e matricial do ponto de vista funcional.

TIPO	REPORTE HIERÁRQUICO (MISTO)		REPORTE FUNCIONAL (MATRICIAL)	
	SCL	UN	SCL	UN
O QUÊ	- Presenças/ Ausências (Faltas, Férias, etc); - Promoção/Carreira; - Atribuição de funções.		- Procedimentos/ Instruções de trabalho; - Acesso a sistemas; - Assegurar serviço em permanência.	
A QUE ÁREA	SCL	UN	Processo Customer Care	Processos de Negócio
A QUEM	Responsável	Responsável	Coordenador do Contact Center	Coordenador do Núcleo de Atendimento Especializado
EQUIPA DE ATEND. ESPECIALIZADO	Recursos do Contact Center	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
	Recursos da UN		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

Figura 16 - Modelo de Coordenação do Núcleo de Atendimento Especializado

<sup>22</sup> IVR (*Interactive voice response*) - tecnologia que permite fornecer informação ao *Contact Center* através das teclas do telefone, nomeadamente o serviço pretendido para que a chamada seja encaminhada para núcleos de atendimento especializado.

### Principal desafio

O factor crítico de sucesso deste projecto e, ao mesmo tempo, o grande desafio, foi motivar as pessoas das Unidades de Negócio para as suas novas funções. A forma de ultrapassar este desafio foi a implementação de um modelo de incentivo e um modelo de compensação para estas pessoas:

O modelo de incentivo assentou na certificação das pessoas em Serviço ao Cliente, através de um programa de formação em *Customer Service*, subdividido por módulos que permitiram a obtenção de vários graus de certificação: nível 1: Técnico de Serviço ao Cliente; nível 2: Especialista de Serviço ao Cliente; e nível 3: Responsável de Serviço ao Cliente

O modelo de compensação materializou-se num prémio trimestral adicional, com duas componentes: (i) uma componente tendencialmente fixa, indexada aos Objectivos do Serviço equivalente a  $x\%$  do Vencimento Base, a ser pago com referência aos meses em que exercer funções de *front-office* e (ii) outra componente variável, indexada à performance individual, apenas atribuída aos elementos com melhores avaliações, realizadas com o modelo de avaliação de operadores do *Contact Center*.

### Principais resultados

O resultado do projecto foi muito positivo, sendo a métrica mais relevante a subida da percentagem de resolução em 1.º nível de 10% para 40%, num espaço temporal de 6 meses.

Para além disso, houve ganhos de eficiência suportados na redução do tempo de tratamento devido à: (i) redução do número de intervenientes, do número de tramitações e, conseqüente, eliminação dos tempos de reacção; (ii) redução do número de erros de encaminhamento por serem realizados por equipas especializadas; (iii) redução do número de tarefas de suporte à actividade, inerentes às solicitações tratadas pela 2ª linha; e (iv) redução do número de recursos alocados ao processo *end-to-end*.

Por fim, é de realçar o efeito positivo, não mensurável, mas bastante sentido, relativo ao valor e importância reconhecidas pela Organização, no que respeita às funções do Serviço ao Cliente.

## 6.3 Qualidade

A qualidade de serviço pode ser considerada o objectivo final de qualquer empresa de serviços, em conjunto com os resultados financeiros. A dificuldade reside no facto de não existir uma receita para ter um serviço de qualidade, nem sequer um KPI<sup>23</sup> isolado que nos indique que a atingimos. Podemos considerar que todas as melhorias implementadas contribuem para este objectivo, mas o que é facto é que a única forma de sabermos se estamos no bom caminho é controlando-o e assegurando que fazemos bem alguns processos chave, como a resolução de reclamações ou outros incidentes relativos aos serviços que prestamos. A PT PRO, seguindo estas premissas, implementou dois processos: um de Monitorização da Qualidade do Serviço e outro para resolução de incidentes de serviço, designado por “Auditorias Internas de Qualidade de Serviço”.

### 6.3.1 Monitorização da Qualidade do Serviço

O processo de monitorização da qualidade de serviço implementado na PT PRO baseia-se num relatório mensal que mede a qualidade de serviço, através de um conjunto de ferramentas que pretendem ser representativas do universo do serviço prestado, envolver várias dimensões de análise (como o atendimento telefónico, a qualidade das respostas e o tempo de tratamento) e medir a qualidade em várias perspectivas, nomeadamente a interna e a do Cliente. Assim sendo, a metodologia utilizada é composta pelas seguintes ferramentas:

Monitorização de chamadas: serve para efectuar a avaliação da qualidade do atendimento e é realizada através do acompanhamento de chamadas escolhidas aleatoriamente, mas representativas em termos de núcleos de atendimento e operadores. Os critérios de avaliação estão pré-definidos (42 ao todo), bem como os seus parâmetros de classificação, e abrangem todas as componentes da chamada, desde a forma de acolhimento, à clareza da linguagem, a gestão de eventuais conflitos, a qualidade da resposta e dos esclarecimentos, etc;

Avaliação dos tempos de tratamento: para esta dimensão de análise é definida, como amostra, um conjunto de solicitações de Clientes retirada do sistema de forma aleatória, mas representativa (leia-se proporcional) em termos de dimensão de Clientes, Serviços e Segmentos. A avaliação do tempo

---

<sup>23</sup> KPI (*Key performance indicator*): é um indicador chave na medição de desempenho projecto.

de tratamento (global e parcelar) baseia-se no *tracking* das solicitações, identificando os tempos de resposta de cada uma das áreas intervenientes e em cada fase de resolução, permitindo perceber, através da decomposição do tempo de resolução em tempo de reacção<sup>24</sup> e tempo efectivo de tratamento, se existem ineficiências numa perspectiva *Lean*<sup>25</sup>.

Avaliação da qualidade das respostas: a mesma amostra seleccionada é usada para efectuar a avaliação da qualidade das respostas, que é realizada tendo por base critérios qualitativos (como por exemplo a qualidade e adequação da ortografia, o conteúdo da resposta, a apresentação e anexos), escala de avaliação e ponderação pré-definidos;

Inquéritos de satisfação do Cliente: são enviados questionários por *e-mail* a um número fixo de Clientes, seleccionados de forma aleatória após o fecho das solicitações.

Cliente Mistério: a avaliação de Cliente Mistério é feita através de contactos efectuados por Clientes (maioritariamente, colaboradores da PT PRO) já informados dos critérios de avaliação, e que remetem após o contacto, os *templates* preenchidos com o resultado da mesma. Previamente, são seleccionadas as questões a serem colocadas pelos Clientes aos operadores do Atendimento, do mais variado possível, como a explicação de rubricas do recibo de vencimento, o esclarecimento de procedimentos relativos à escolha de viatura de serviço, à compra de economato ou reporte de um problema informático.

A compilação do resultado da avaliação de cada uma das ferramentas utilizadas permite, após devida ponderação das mesmas, chegar a um índice de qualidade numa escala de 1 a 5.

### **6.3.2 Auditorias Internas de Qualidade de Serviço**

A implementação desta metodologia teve como objectivo melhorar a qualidade do serviço através de um processo de auditoria interna que assegura, não só a identificação dos incidentes reais ou potenciais, como também a implementação de um conjunto de medidas correctivas que visam a eliminação sustentada das causas, evitando assim reincidências.

---

<sup>24</sup> Tempo de reacção: tempo que decorre entre a chegada da solicitação ao centro de resolução até ao início do seu tratamento.

<sup>25</sup> *Lean*: é uma metodologia com origem na Toyota no início do século XX, que procura a eficiência do processo através da eliminação do desperdício. Objectivo fundamental: diminuir ao máximo os ciclos do processo, eliminando as actividades que não geram valor para os clientes

Esta metodologia assenta em cinco fases:

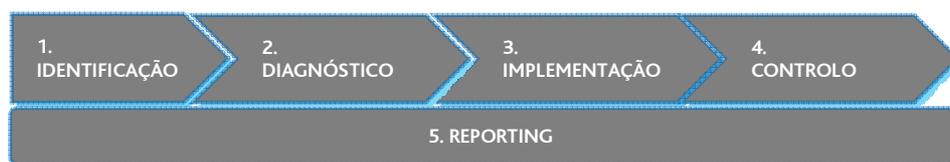


Figura 17 - Metodologia associada ao proc. de auditoria interna de qualidade de serviço

Identificação do incidente real ou potencial: os incidentes de serviço podem ser identificados pelo Cliente ou pelas várias áreas da empresa, e podem vir de várias fontes e em diferentes formas, conforme figura abaixo:

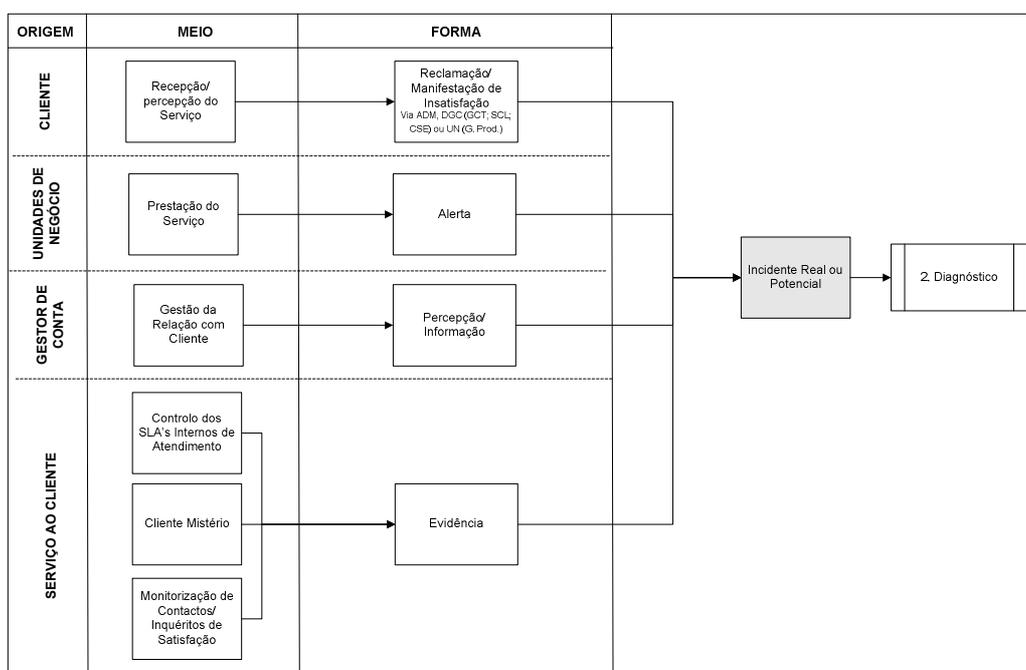


Figura 18 - Esquema ilustrativo para identificação de incidentes de qualidade

Esta forma de identificação de incidentes permite actuar, proactivamente, sobre potenciais incidentes, o que constitui uma vantagem sobre outras metodologias de tratamento de reclamações, apenas reactivas.

Diagnóstico do Incidente:

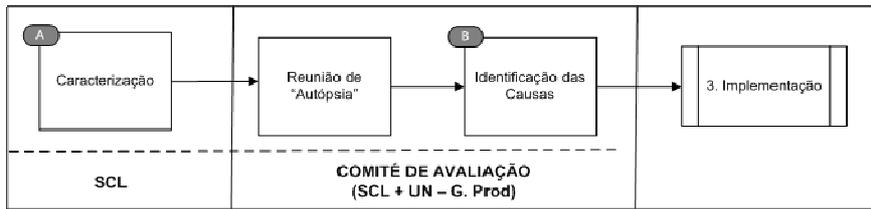


Figura 19 - Actividades associadas à fase de diagnóstico do incidente

Esta fase tem como objectivo identificar as causas do incidente através da (i) caracterização do mesmo, onde é medido o impacto, a gravidade, e em consonância, atribuído um grau de criticidade. É também realizada uma reunião de “autópsia” com o comité de avaliação do incidente, composto pelo responsável do Serviço ao Cliente, o responsável da Unidade de Negócio e o Gestor de Produto (área comercial), e cujo resultado pretende ser a identificação das causas, utilizando para o efeito o diagrama Ishikawa (Causa-e-Efeito).

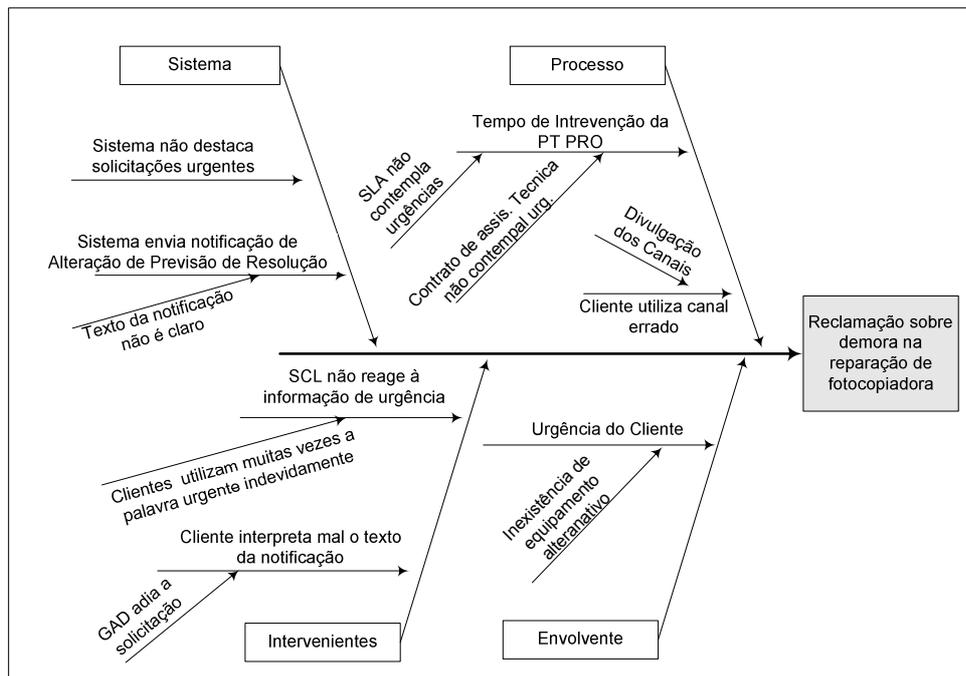


Figura 20 – Ex. de aplicação do diagrama para identificação das causas

A aplicação deste diagrama garante a análise das causas em várias categorias (por exemplo, Processo; Pessoas, Sistemas e Envolve) e, como a identificação das causas é feita da frente para trás (partindo do incidente), permite chegar à origem de cada uma delas.

Implementação de acções correctivas:

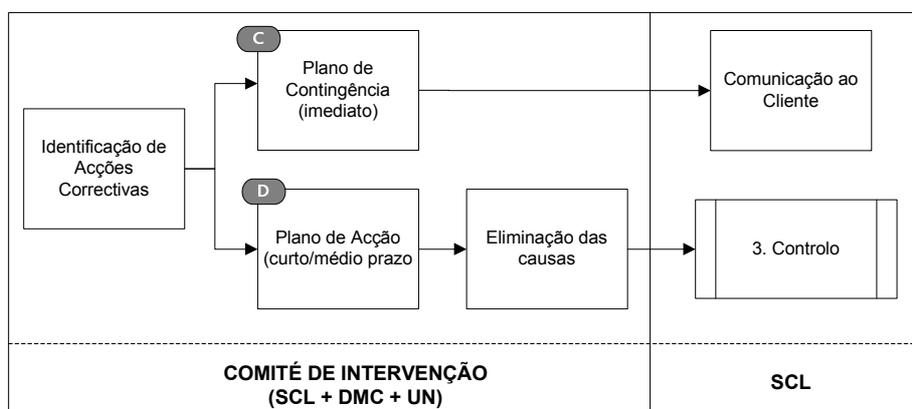


Figura 21 - Actividades associadas à fase de implementação de acções correctivas

A metodologia distingue dois tipos de intervenção, realizados em momentos distintos. No imediato, é implementado o Plano de Contingência, que tem como objectivo resolver o incidente e prevenir situações futuras, até que o Plano de Acção esteja concluído. Este Plano de Acção, cuja implementação pode ser de curto ou médio prazo, conforme a complexidade, é composto por um conjunto de medidas que visam a eliminação sustentada das causas, evitando assim reincidências.

Controlo do Incidente

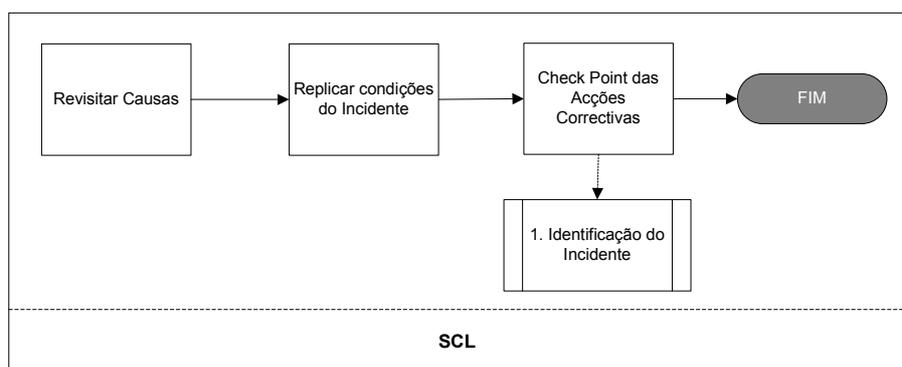


Figura 22 - Actividades associadas à fase de controlo do incidente

Esta fase tem como objectivo garantir que o incidente foi resolvido desde a sua origem, replicando as condições em que o mesmo se deu, para perceber se as acções correctivas implementadas tiveram o efeito esperado.

### Reporting dos Incidentes

A última componente da metodologia é a fase de *reporting*, que ocorre numa periodicidade semanal, através da divulgação dos incidentes por estado e com *ranking* das Unidades de Negócio, calculado com base (i) no número e grau de criticidade dos incidentes relativos aos seus serviços; (ii) na atribuição de penalização por cada reincidência e (iii) bónus por cada grupo de causas eliminado.

Este método de *reporting* teve o mérito de evidenciar a importância que a *Organização*, nomeadamente a sua Comissão Executiva, atribui ao tema da Qualidade, apesar de ter criado alguns anticorpos nas Unidades de Negócio devido à exposição negativa a que ficaram sujeitas.

## 6.4 Sistemas e Tecnologias de Informação

Os sistemas e tecnologias de informação de suporte à operação do Serviço ao Cliente sofreram alterações estruturantes, tendo-se actuado quer ao nível da plataforma de atendimento quer ao nível da plataforma de CRM.

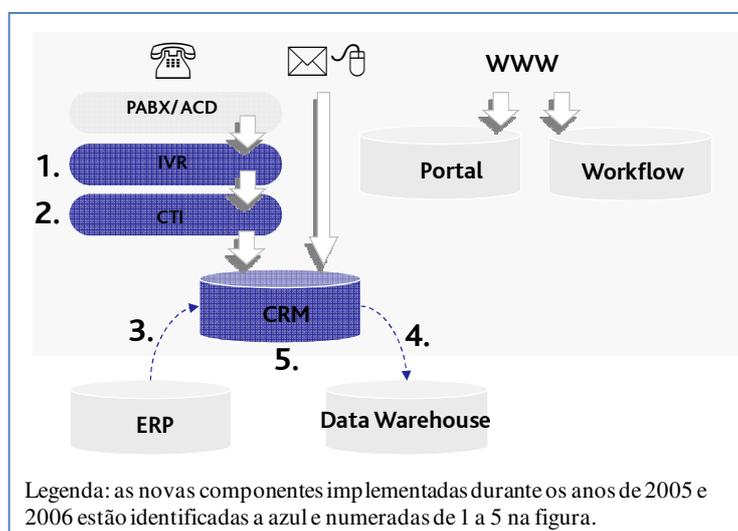


Figura 23 - Arquitectura tecnológica (*high-level*) de suporte ao Serviço ao Cliente

Plataforma de atendimento: a PT PRO, durante o ano de 2005, decidiu subcontratar em regime de *outsourcing* a infra-estrutura tecnológica de atendimento, devido (i) ao investimento elevado que seria necessário efectuar para evoluir a plataforma para suportar novas tecnologias, (ii) ao tempo

que demoraria a sua implementação e (iii) ao facto do Atendimento não ser uma área *core* da PT PRO. O prestador de serviços seleccionado foi o mesmo que já fornecia o serviço de Teleoperação. Desta forma, foi possível no espaço de 6 meses, implementar duas novas tecnologias essenciais para o objectivo de melhoria de qualidade de serviço, nomeadamente:

1. IVR: esta tecnologia foi utilizada na PT PRO para (i) os Clientes seleccionarem o serviço pretendido e ser efectuado o respectivo encaminhamento da chamada para a pool de operadores correspondente; (ii) introduzirem o número de colaborador (necessário para a utilização do CTI) e para (iii) dar feedback ao Cliente sobre o tempo estimado para ser atendido, no caso de entrar na fila de espera. O tempo de espera estimado é calculado com base num algoritmo e foi considerado essencial para gerar uma correcta expectativa ao Cliente, reduzindo o nível de insatisfação quando não é possível atender de imediato;
2. CTI<sup>26</sup>: Esta funcionalidade permite que o operador saiba com quem vai falar, antes de atender a chamada, o que diminui o tempo de atendimento e permite passar uma imagem de enfoque no Cliente.

Plataforma de CRM: durante o ano de 2005 e 2006, foi implementada uma plataforma de CRM de raiz, que substituiu a anterior plataforma, que tinha sido desenvolvida à medida e sem integrações com outras aplicações. Esta plataforma de um fornecedor de referência, possui, como principais factores diferenciadores, os *interfaces* com as plataforma de ERP<sup>27</sup> e *Data-Warehouse*<sup>28</sup> e algumas funcionalidades definidas a pensar nas especificidades do negócio de Serviços Partilhados, nomeadamente:

1. Interface com ERP: interface que “alimenta” o CRM com informação de identificação de colaboradores e fornecedores do Grupo, garantindo que a base de dados de Clientes

---

<sup>26</sup> CTI (*Computer telephony integration*) - tecnologia que permite a identificação do originador antes do atendimento da chamada, através da identificação do número de origem ou informação inserida pelo Cliente através do IVR.

<sup>27</sup> ERP (*Enterprise Resource Planning*) - são sistemas de informação que integram todos os dados e processos de uma organização ao nível financeiro, contabilístico, recursos humanos, logística, vendas, compras, etc.

<sup>28</sup> Data-Warehouse: é um sistema utilizado para armazenar informação relativa à actividade de uma organização em bases de dados, de forma consolidada. O desenho da base de dados facilita a construção de relatórios, a análise de grande volume de dados e a obtenção de informações estratégicas, que podem facilitar a tomada de decisão.

- (Segmentos de “Interlocutores”, “Colaboradores” e “Fornecedores”) esteja permanentemente actualizada;
2. Interface com Data-Warehouse: interface que exporta diariamente dados da plataforma de CRM para a Data-Warehouse, garantindo a produção de indicadores e de relatórios pré-definidos de forma automatizada;
  3. Funcionalidades específicas da plataforma de CRM:
    - Integração automática de *e-mails* na plataforma de CRM e respectivo registo e encaminhamento das solicitações para os centros de resolução com competências de resolução, baseado num código inserido no *subject* do *e-mail*. Esta funcionalidade, pensada para os Clientes “Interlocutores” que colocam sempre o mesmo tipo de solicitação derivado da função que exercem, tem como principal vantagem a eliminação do tempo de inserção manual, que no caso de não poder ser resolvida em 1.º nível, se traduzia numa tarefa sem valor acrescentado;
    - Identificação automática dos incumprimentos de nível de serviço estabelecido contratualmente com os Clientes e respectiva identificação do motivo e área responsável pelo incumprimento. Esta funcionalidade foi concebida face à necessidade que a PT PRO tem de reportar e controlar, de forma quase “*online*”, os níveis de serviço. O que suporta a identificação do motivo e a área responsável pelo incumprimento é um algoritmo complexo que analisa as acções dos vários intervenientes no tratamento da solicitação e os cruza com as datas de SLA e previsão de resolução, com uma determinada sequência. Após vários meses de afinações ao algoritmo para calcular, sem erros, os motivos e os responsáveis pelos incumprimentos de solicitações, foi possível reduzir o tempo de execução dos relatórios semanais de SLAs às Unidades de Negócio de um FTE<sup>29</sup>, durante uma semana, para um FTE durante em dia.

---

<sup>29</sup> FTE (*full-time equivalent*) - é um método para medir o grau de envolvimento de um colaborador nas actividades de uma organização ou num determinado projecto. Um FTE (1,0) significa um colaborador em tempo integral.

- Repositório único de informação (*Knowledge-Base*<sup>30</sup>) que suporta os operadores no tratamento das solicitações. A alimentação desta KB foi orientada para a descrição de procedimentos, em alternativa aos *scripts* de atendimento ou às FAQs<sup>31</sup>, devido à especificidade das questões colocadas no âmbito dos serviços prestados pela PT PRO;
- Envio de notificações automáticas aos Clientes e aos colaboradores que pertencem aos centros de resolução, de acordo com *templates* definidos (existência de vários *templates* de acordo com o serviço utilizado pelo Cliente), e em vários momentos do processo de resolução da solicitação (abertura, alteração da data de resolução, insistência de pedido de informação quando o tratamento está pendente de informação do Cliente e fecho). Esta funcionalidade garante melhorar o processo de *feedback* aos Clientes e é particularmente relevante no âmbito dos Serviços Partilhados, uma vez que muitos interlocutores enviam um volume elevado de solicitações por dia do mesmo tipo, sendo que estas notificações permitem mapear a informação recebida aos pedidos efectuados.

---

<sup>30</sup> KB (*Knowledge-Base*) – é uma base de dados específica para gestão do conhecimento, que possui as funcionalidades necessárias para uma eficaz captura, organização e disponibilização de informação, transformando-o em conhecimento. É especialmente eficaz a cruzar informação, apresentando como resultado de pesquisas outros problemas e soluções relacionados.

<sup>31</sup> FAQs – *Frequent Asked Questions* - compilação de perguntas frequentes sobre determinado tema.

## 6.5 Gestão de Pessoas

Uma das áreas onde o Serviço ao Cliente da PT PRO teve de actuar de forma mais estruturante, foi na Gestão de Pessoas, dado o constrangimento do *Turnover*, que inviabiliza toda e qualquer medida implementada para aumentar a qualidade de serviço. O projecto de actuação pretendeu incidir sobre todas as causas associadas ao *Turnover*, tendo impacto nas principais componentes da Gestão Estratégica de Pessoas.



Figura 24-Componentes da G. Estratégica de Pessoas onde assenta o Plano de Actuação

### Seleccção e Recrutamento:

Encontrar e contratar as melhores pessoas para determinado serviço e colocá-las nas funções que melhor exploram as suas capacidades, são dos maiores desafios que se põem ao gestor de pessoas e que são determinantes no sucesso de uma empresa. Tendo em consideração o elevado *Turnover* existente, foi definida qual a política de selecção que mais garantias dá, em termos de retenção, e o perfil que melhor se adapta ao serviço.

Relativamente à política de selecção, passou-se a utilizar o método de referenciação, composto por 3 fases: (i) primeiro, foi solicitado à equipa de operadores que entrassem em contacto com pessoas que eles achassem ter o perfil para cobrir as necessidades e exigências do serviço, e caso tivessem disponíveis, nos facultassem os seus currículos *vitae*; (ii) de seguida, esses currículos foram

analisados pelos responsáveis do Serviço ao Cliente, que após triagem, sugeriram ao prestador de serviços a sua inclusão no processo de selecção, realizando a primeira entrevista; (iii) por último, os que passaram na selecção do prestador, foram chamados a uma segunda entrevista na PT PRO.

Em relação ao perfil dos candidatos, foi alterado o requisito de experiência mínima em *Contact Center* de dois anos para um ano e dada preferência a pessoas numa situação de desemprego de longa duração, isto é, não abrangidas por subsídios do Estado. Esta alteração garante que os candidatos seleccionados valorizam o emprego, e por conseguinte, não desistem nas primeiras dificuldades. No entanto, são pessoas sem ritmo de trabalho, que tentamos compensar através de uma formação e acolhimento adequado, referido mais à frente neste capítulo; outra alteração ao perfil foi a preferência por pessoas com idade superior a 35 anos, uma vez que existe menor propensão à mudança de emprego depois desta idade, e também porque, ao nível do serviço, criam menos conflitos e lidam melhor com situações de *stress*.

### Avaliação e Recompensa

Ao nível da avaliação, foi concebido um novo sistema de raiz, adequado às especificidades do serviço e à sua organização. Ao contrário do que é habitual noutras funções, onde é difícil obter dados quantitativos de suporte à avaliação, na actividade de *Contact Center* existe muita informação individualizada (por operador) proveniente da central telefónica e do sistema de CRM, que pode ser usada como parâmetros de avaliação quantitativa. Da mesma forma, existe possibilidade de aferir a performance ao nível dos *skills* comportamentais, com base nas ferramentas de monitorização de chamadas e acções de Cliente Mistério.

O modelo de avaliação mensal foi constituído em 3 passos:

1. Partindo do facto dos operadores serem multi-task, o primeiro passo foi dividir os operadores em subgrupos com tarefas iguais, para poder comparar as suas performances de forma justa;
2. De seguida foram definidos os critérios de avaliação quantitativos e qualitativos, e atribuídas as respectivas ponderações:

- Exemplos de critérios quantitativos (resultados alcançados): chamadas atendidas por hora; duração média das chamadas; taxa de assiduidade; número de solicitações resolvidas em 1.º nível, etc;
  - Exemplos de critérios quantitativos (skills comportamentais): orientação para o Cliente; espírito de equipa; gestão da mudança; comunicação e influência.
3. O valor objectivo (valor de referência) para cada parâmetro quantitativo foi definido pelo valor médio alcançado por cada subgrupo de operadores, em determinado período de análise (um mês). Ou seja, o subgrupo de operadores que está mais afecto ao atendimento telefónico, tem um objectivo de número de chamadas atendidas por hora, superior ao subgrupo de operadores que está mais afecto a responder a *e-mails*. Esta forma de definição de objectivos tem a vantagem de ser dinâmica, adaptando-se ao volume de actividade do serviço, e também estimula a evolução individual e da equipa, uma vez que, cada vez que uma performance individual sobe, o objectivo do subgrupo acompanha essa subida.

Como consequência do método utilizado neste sistema de avaliação, o resultado da avaliação não é apresentado numa escala de 1 a 5 ou de 1 a 10, mas sim, através de um índice, em que “1” é a média das avaliações, acima de “1” é acima da média e abaixo de “1” é abaixo da média, permitindo a qualquer o momento saber quais os operadores que se destacam e quais os que necessitam de melhorar a sua *performance*.

Este sistema de avaliação foi o instrumento usado para implementar uma cultura de objectivos e resultados associado a um sistema de recompensa, que se materializou na atribuição de um prémio de incentivo trimestral aos 3 melhores operadores.

### Formação

No que diz respeito à formação, foram alterados alguns aspectos relativos aos dois formatos de formação existentes: a formação inicial e a formação *on going*.

- A formação inicial era essencialmente *on the job*. No entanto, tendo por base a necessidade de aumentar os níveis de retenção e os estudos que indicam que a probabilidade dos colaboradores deixarem empresa é superior nos primeiros tempos<sup>32</sup>, decidiu-se fazer uma formação inicial que privilegiasse a boa integração do operador no serviço e na organização, passando esta a englobar uma semana de acolhimento que envolve aspectos como (i) o enquadramento do negócio e da cultura da Empresa, (ii) uma visita guiada às instalações, (iii) a apresentação à equipa e às Direcções de interlocução e até (iv) a promoção de almoços na companhia do responsável do Serviço ao Cliente.
- A formação *on going*, anteriormente realizada apenas através da divulgação de um documento com a compilação das alterações a procedimentos da semana anterior, passou, no âmbito deste projecto, a ser feita através de uma sessão semanal em Sala, num processo mais interactivo, no qual se estimula a apresentação de sugestões de melhoria por parte dos operadores.

### Retribuição e Carreira

Para melhor responder às expectativas dos operadores, propusemos um novo plano de retribuição e carreira. A política de retribuição e carreira é uma das componentes mais importantes na Gestão de Pessoas, no entanto, num *Contact Center* prestado em regime de *Outsourcing* é uma “variável” difícil de influenciar por parte do Cliente.

O novo plano baseia-se no princípio da meritocracia (suportado pelo sistema de avaliação desenvolvido no âmbito deste projecto de actuação), reconhece a maior complexidade deste *Contact Center* (o quadro retributivo reflecte essa diferença face à média dos *Contact Centers*) e assenta em 3 *layers*:

1. Função: evolução das funções e das responsabilidades, mas também dos conhecimentos extra-*Contact Center*, proporcionados, por exemplo, pela presença em regime de rotatividade nas Unidades de Negócio, onde obtêm formação específica e mais perfis de acesso a sistemas de informação, que lhes permite responder a mais questões em 1ª linha, aumentando assim, a sua motivação, bem como a qualidade do serviço;

---

<sup>32</sup> Tyson, Shaun (2006) em *Essentials of Human Resource Management. Fifth Edition. Butterworth-Heinemann*

2. Retribuição: evolução das componentes de salário fixo e variável (prémios), sendo esta última, dependente do desempenho e da assiduidade;
3. Vínculo Contratual: o vínculo contratual é uma componente importante no sector dos Contact Centers, uma vez que o início de carreira começa, a maioria das vezes, com um contrato temporário. Assim sendo, a evolução para um contrato a termo certo, e posteriormente para um contrato sem termo, é muito valorizado pelos operadores, pelo que deve estar directamente associado ao plano de carreira, melhorando os níveis de motivação e estabilidade dos colaboradores.

### Contrato de *Outsourcing*

A última componente do projecto de actuação para redução do *Turnover* do *Contact Center* da PT PRO incidiu sobre o Contrato de *Outsourcing*, tendo-se materializado em 3 alterações fundamentais:

- Inclusão de uma cláusula com penalidades sobre a ocorrência de *Turnover* elevado, ficando definido o seu limite nos 20%/ ano;
- Alteração do SLA relativo ao prazo de substituição de operadores de uma semana, para três dias. Este objectivo implica a criação de uma bolsa de operadores com pré-formação no *Contact Center* da PT PRO;
- Reorganização da equipa do *Outsourcer* presente no *Contact Center* da PT PRO, através da nomeação de supervisores operacionais, que garantam o rácio de 1 supervisor para cada 8 operadores.

Estas alterações não tem influência directa nos colaboradores, no entanto, (i) garantem o alinhamento dos objectivos da PT PRO com o serviço prestado pelo prestador de serviço, (ii) condicionam a Gestão Estratégica de Pessoas realizada pelo prestador e (iii) minimizam o impacto do *Turnover* no serviço ao Cliente da PT PRO.

## 6.6 Organização funcional da Área de Serviço ao Cliente – resumo da solução

O esquema abaixo representa o actual modelo de organização funcional da Área de Serviço ao Cliente, que de certa forma reflecte as principais iniciativas implementadas ao nível da Organização e Processos, Qualidade, Sistemas e Tecnologia de Informação e Gestão de Pessoas.

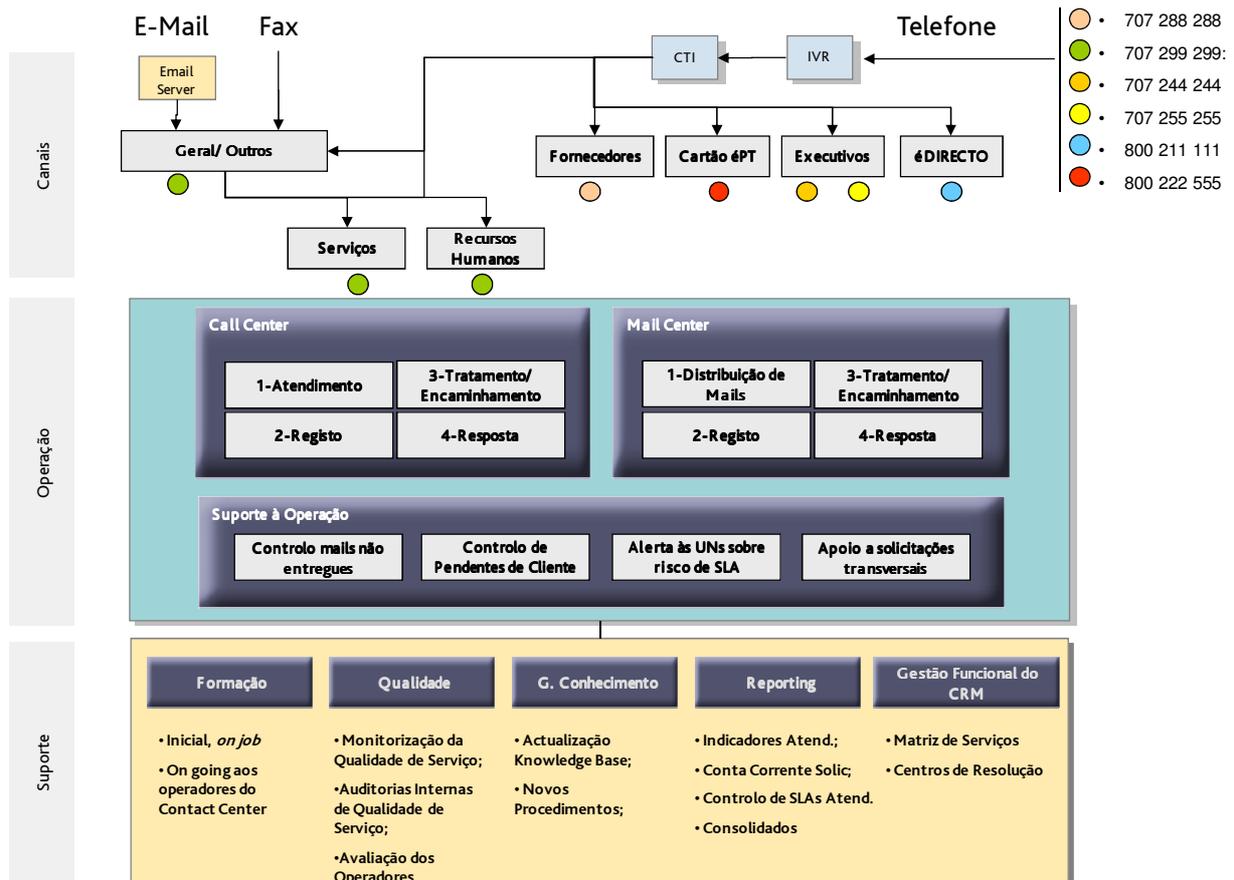


Figura 25- Actividades associadas à fase de controlo do incidente

Canais: O *Contact Center* foi alvo de acções de melhoria ao nível dos canais de entrada, das quais se destacou a redução do número de contactos de telefone e *e-mail*, que permitiu a fácil memorização por parte dos Clientes. O plano de incentivo à utilização do canal de *e-mail* em detrimento do telefone, para situações em que não é possível resolver as solicitações em 1.º nível, constituíram uma forma de melhorar a qualidade do serviço sem onerar o custo dos serviços. O alargamento do horário de funcionamento a fornecedores revelou-se eficaz para reduzir as chamadas de fornecedores, que anteriormente, por força do estabelecido em contrato, estavam concentradas a determinados períodos da semana, gerando picos de chamadas. A redução do

número de contactos de telefone e *e-mail* e o aumento dos níveis de atendimento foram importantes para reduzir a utilização dos canais informais, embora estes só tenham sido totalmente eliminados com a publicação de uma Ordem de Serviço que, suportada na necessidade do cumprimento dos requisitos da Lei *Sarbanes Oxlei*, obrigou a empresa a reter as evidências por um prazo de dois anos, só sendo isso possível através da utilização da aplicação de CRM.

Operação: Foram implementados um conjunto de processos de suporte à operação, que garantem alguns pontos de controlo fundamentais para garantir a qualidade de serviço. São exemplos disso o controlo de *e-mails* não entregues, para garantir que todos os Clientes recebem a resposta ao seu pedido, o controlo de pendentes de Cliente, que garantem que as solicitações não ficam a aguardar informação de Cliente por muito tempo; os alertas feitos às unidades de negócio sobre as solicitações em risco de quebras de SLA; e o acompanhamento das solicitações que requerem intervenção de mais do que uma área, tendo em vista a sua resolução. Em relação ao processo de atendimento propriamente dito, apesar de ser simples, no que diz respeito às macro-actividades que o compõe, – Atendimento/Recepção de Email; Registo; Encaminhamento/Tratamento; e, Resposta – possui uma complexidade inerente à diversidade de serviços prestados pela PT PRO e à reduzida equipa, forçada a ser *multi-task*, *multi-skill* e sujeita a trabalho suplementar com frequência. A forma de ultrapassar o desafio do *Turnover* e, simultaneamente, incrementar a qualidade do serviço foi através da implementação de um modelo de atendimento especializado, baseado na alocação de recursos das unidades de negócio ao processo de atendimento, incrementando o *know-how* e o acesso a sistemas de informação, resultando no aumento significativo das solicitações resolvidas em 1º nível. A implementação deste modelo teve como principais desafios a motivação das pessoas das unidades de negócio, as necessidades de formação e o modelo de coordenação implementado, assente em reporte hierárquico e funcional diferenciado.

Suporte: Todos os processos de suporte foram sujeitos a projectos/acções de melhoria. Ao nível da Qualidade, passou a ser monitorizada, de forma detalhada, através de uma metodologia que garante a avaliação da qualidade do atendimento; dos tempos e qualidade de resposta; a realização de acções de Cliente Mistério; bem como inquéritos de satisfação do Cliente de forma sistematizada. Para além disso, foi implementado uma metodologia de auditoria interna de qualidade de serviço, suportado no diagrama de Ishikawa, que garante, não só a identificação dos incidentes reais ou potenciais, como também, a implementação de um conjunto de medidas correctivas que visam a

eliminação sustentada das causas, evitando assim reincidências. Os SI's de suporte ao Serviço ao Cliente também foram alvo de alterações, destacando-se (i) ao nível da plataforma de atendimento, a implementação do IVR por tipo de serviço e o CTI para identificação do Cliente antes do atendimento das chamadas e (ii) ao nível da plataforma de CRM, um novo sistema com *interfaces* com o ERP e com funcionalidade adaptadas às especificidades dos CSPs, nomeadamente a identificação automática dos incumprimentos dos SLAs (por motivo e responsável) e um sistema de notificações criado para melhorar o *feedback* aos Clientes, nestes casos, muitas vezes recorrentes. Finalmente, são de destacar também algumas iniciativas sobre componentes da Gestão Estratégica de Pessoas, que influenciaram positivamente a redução do *Turnover*, como a alteração da política de recrutamento e selecção, com base no método de referência; a implementação de um sistema de avaliação mais meritocrático, justo e que estimula a melhoria contínua da performance dos operadores; a aplicação de um modelo de retribuição e carreira que reconhece materialmente a maior complexidade deste *Contact Center* em relação a outros; e também, alterações do modelo de formação, quer na formação inicial, mais focada na integração e acolhimento, incluindo visitas guiadas às instalações e almoços com a chefia, quer na formação *on going*, que passou a ser em Sala, para garantir uniformização de conhecimento, partilha de experiência e maior eficácia na retenção do conhecimento.

Foram dois anos de muitos projectos a decorrer em simultâneo com o crescimento exponencial da operação, o que confere aos bons resultados alcançados um “sabor” especial e um sentido de missão cumprida, pelo facto de ter permitido eliminar os principais problemas existentes na Área de Serviço ao Cliente durante a fase inicial da existência da PT PRO.

## 7 ILAÇÕES A RETIRAR DO PRESENTE CASO PARA A GESTÃO

Neste Estudo de Caso, a empresa estava com dificuldades em implementar o modelo de serviço que tinha definido, devido a constrangimentos de várias naturezas, nomeadamente, Controlo de Gestão (canais informais), Qualidade de Serviço (complexidade) e Gestão de Pessoas (*Turnover*) e, por conseguinte, com soluções potencialmente diferentes e independentes. A solução adoptada passou por implementar acções de forma articulada ao nível de Organização e Processos, Controlo de Qualidade, SIs e Gestão Estratégica de Pessoas. Se pensarmos que todas as acções tiveram como propósito conseguir implementar decisões de Gestão Estratégica (modelo de Serviço de Apoio ao Cliente) e que essas acções estiveram sujeitas a racionais financeiros apertados (suportados em *Business Cases*), podemos afirmar que estamos perante um Caso onde estiveram em análise as principais competências de Gestão.

Este Estudo de Caso é por isso, um caso que interessa à Gestão, enquanto ciência do trabalho e da empresa, e deixa os seguintes ensinamentos:

- É possível aplicar, na prática, conceitos e metodologias de gestão que se estudam no meio académico, mas que poucas vezes se vêem reflectidos na realidade empresarial. Nesta situação, resolveram-se os constrangimentos actuando sobre as várias competências de gestão, de forma estruturada, combinada e alinhada com as melhores práticas, com a finalidade de atingir os objectivos da empresa;
- As empresas não devem desistir de ir pelo caminho que estrategicamente é o mais adequado, “só” porque surgem constrangimentos que dificultam a sua operacionalização;
- A Gestão não é uma corrida de 100 metros, é uma maratona e todos sabemos que não é possível fazer maratonas em *sprint*. Mesmo numa empresa extremamente dinâmica, como a PT PRO, as acções tiveram um tempo de implementação de, aproximadamente, dois anos.

## 8 RECOMENDAÇÕES

Um Estudo de Caso possui características específicas, que são determinantes para a existência deste capítulo. A primeira, tem a ver com o facto de ter ocorrido no passado, o que significa que, por um lado, quer o problema quer a solução, estão identificados à cabeça, mas por outro lado, um olhar distanciado e sistematizado sobre a solução, nas suas várias vertentes de análise, pode pôr em causa as decisões tomadas. A segunda característica é a necessidade de enquadrar o problema apresentado em termos teóricos, que permite ter uma visão diferente sobre a solução adoptada, por mais que a mesma tenha sido suportada em estudos e melhores práticas, e quanto mais não seja, pelo tempo que passou desde a sua implementação, que pode ditar novas tendências de gestão.

Por estas duas características, as Recomendações não só fazem sentido, como são indispensáveis em qualquer Estudo de Caso. Assim sendo, apresento as seguintes recomendações para trabalhos futuros:

1. A primeira recomendação prende-se com a necessidade de avaliar o resultado de outros modelos de Serviço de Apoio ao Cliente, em contexto de Serviços Partilhados, nomeadamente, o modelo de serviço descentralizado em cada Unidade de Negócio, isto é, cada Unidade de Negócio ser responsável por gerir as equipas e estabelecer os seus processos de atendimento e resposta a solicitações. A inexistência de estudos similares dificulta a comparação dos resultados dessa solução ao nível da Qualidade do Serviço e Satisfação dos Clientes, o que seria certamente interessante, pelo facto do ponto de partida ser o mesmo, isto é, o Problema que está na origem do Estudo de Caso existir em todas as empresas que criaram um CSP;
2. A segunda recomendação tem a ver com o investimento em SIs de suporte ao Serviço de Apoio ao Cliente, onde a aposta foi a implementação de um sistema robusto de CRM, mas com necessidade de várias customizações, de forma a ir ao encontro das especificidades do negócio, o que consumiu recursos financeiros que poderiam ter sido canalizados para uma plataforma de self-service de pedidos de Clientes. O Portal e o sistema de Workflow automatizam quase a 100% determinadas operações. No entanto, estas representam uma percentagem baixa do total de pedidos que podem ser colocados pelos Clientes da PT PRO. Por conseguinte, teria sido interessante criar uma plataforma Web para colocação de

pedidos que, embora não fossem resolvidos de imediato, melhorariam certamente o Customer Experience, através por exemplo, do preenchimento de templates para determinado tipo de pedidos logo na primeira interacção, minimizando os tempos de resposta;

3. A terceira e última recomendação incide sobre a Gestão Estratégica de Pessoas. Embora a solução adoptada tenha resolvido o Turnover a curto prazo, ficam algumas dúvidas sobre a sua sustentabilidade a médio prazo, pelo que seria interessante analisar-se uma solução de co-sourcing<sup>33</sup> em alternativa à solução de Outsourcing, adoptada pela PT PRO. Embora com menor flexibilidade e custos directos mais elevados, esta solução, numa organização estável e “segura” como é o caso do Grupo PT, resolveria de forma sustentada o problema do Turnover, com reflexos positivos na Qualidade do Serviço e nos custos indirectos, nomeadamente, de recrutamento e formação.

---

<sup>33</sup> *Co-sourcing* - Modelo misto, com colaboradores da própria empresa a constituírem um núcleo em termos de permanência e conhecimento, que trabalham em conjunto com os colaboradores do *Outsourcer*.

## 9 BIBLIOGRAFIA

### Monografias (livros):

Mark, Huselid (1995), *The impact of human resource management practices on Turnover, productivity and corporate finance performance*, em *Academy of Management Journal*.

Tyson, Shaun (2006), *Essentials of Human Resource Management*, em Fifth Edition, Butterworth-Heinemann.

George, Michael L. (2003), *Lean Six-Sigma for Service*, em McGraw-Hill.

George, Michael L.; Rowlands, David; Price, Mark e Maxey, John (2005), *The Lean Six-Sigma Pocket Tool Book*, em McGraw-Hill.

Rodrigues, Marcus Vinicius (2006), *Ações para a qualidade*, em Qualitymark.

### White paper:

Peppers, Don e Roggers, Martha (2008), High Impact Business process Re-engineering – integrating the voice of the customer into the process, *Peppers & Roggers Group*, White Paper

### Publicações empresariais:

Anton, Jon (2004), Telecommunications, Industry Benchmark Report, Best in Class Call Center Performance, em *BenchmarkPortal, Inc*, Charter 5.

Deloitte (2009), Shared services shines in challenging times, em *Insights from Deloitte's 2009 global shared services survey*.

Deloitte (2004), Um guia prático para a implementação de serviços Partilhados, em *Handbook de Serviços Partilhados*.

APCC – Associação Portuguesa de *Contact Centers* (2008), Estudo Diagnóstico e Benchmarking da Actividade de *Contact Centers*.

## 10 ANEXOS

### 10.1 Anexo 1: Apresentação Comercial da PT PRO

#### O maior centro de serviços partilhados em Portugal

A **PT PRO** é o maior centro de serviços partilhados presente em Portugal. Especialista na gestão de processos de suporte, hoje designados por BPO – *Business Process Outsourcing*, a **PT PRO** foi formalmente constituída em 2003 e tem uma **história de sucesso** na prestação de serviços a mais de 30 Clientes.

Com um volume de negócios de 70 milhões de Euros e cerca de 1500 colaboradores, a **PT PRO** tem uma escala única em Portugal sendo especialista na gestão de mais de 180 processos de suporte.

Ao longo da sua recente e consistente história, a **PT PRO** demonstrou sempre a sua vocação de conceptualização e a sua comprovada capacidade de implementação de soluções para os mais diversificados serviços de BPO que hoje presta nos diferentes domínios das actividades de suporte, nomeadamente:

- gestão **financeira**;
- gestão de **facilities**;
- gestão **logística**;
- gestão de **recursos humanos**.

Desde 2005 que a **PT PRO** detém **certificação em três referenciais**:<sup>34</sup>

- Qualidade
- Ambiente
- Higiene, Saúde e Segurança;

A tripla certificação confirma, na prática, que os mais rigorosos padrões de qualidade estão presentes na gestão e na execução diária dos diversos processos. A **qualidade** é, aliás, um dos pilares fundamentais da gestão da **PT PRO**.

Empresa de serviços partilhados detida a 100% pelo Grupo PT, constituída em 2003

Especialista na gestão de processos de suporte

Escala Unica em Portugal: +50 escritórios em todo o país

#### Key figures

Serve

+ 30 empresas

Responde

+ 1200 contactos de clientes/dia

Processa

+ 1700 facturas/dia  
50 a 100 ordens encomenda/dia  
~800 pagamentos/dia  
30.000 recibos vencimento/mês

Digitaliza

+ 25.000 documentos/dia

Gere

+ 1.000.000m<sup>2</sup> em  
+2500 edifícios

#### Tripla certificação desde 2005

Qualidade

Ambiente

Higiene, Saúde e Segurança

<sup>34</sup> ISO 9001; ISO 14001 e OHSAS 18001

Em 2010, o Hacket Group<sup>35</sup> distinguiu a PT PRO como empresa “world class” em Global Business Services/ Shared Services. O estudo desta consultora, líder mundial na área de consultoria de melhores práticas, destacou os serviços partilhados da PT PRO como dos mais eficazes e eficientes a nível mundial. A PT encontra-se assim alinhada com grandes empresas mundialmente reconhecidas.



Para além da qualidade como pilar de gestão, o modelo de gestão da PT PRO assenta ainda numa constante **orientação para o Cliente**, num permanente foco da organização para a **execução** e numa contínua “obsessão” pela **medição da performance** empresarial.

### O modelo de serviços



<sup>35</sup> A Hackett Group é uma empresa de consultadoria internacional de reconhecido prestígio e independência e que produz estudos comparativos no plano internacional, e estabelecendo referências de excelência (processos *world class*). Vide [www.thehackettgroup.com](http://www.thehackettgroup.com)

A **PT PRO** acredita que o seu modelo de gestão **acrescenta valor** ao Cliente. As metodologias de gestão e de reengenharia de processos que aplicamos fazem da **PT PRO** uma **empresa inovadora e líder** nas melhores práticas de gestão de BPO.

Como **empresa orientada para o Cliente**, a **PT PRO** desenvolveu metodologias de relacionamento com o Cliente visando a sua satisfação e a eficácia no acompanhamento dos serviços prestados. Desde logo, privilegiamos um relacionamento assente na formalização contratual dos serviços onde são definidos os **níveis de serviços** (SLA - *service level agreement*) e os **indicadores de gestão** mais relevantes (KPI - *key performance indicators*). Esta definição e formalização de partida é indispensável para o controlo de processos, equipas e sistemas e faz parte do modelo de *reporting* que a **PT PRO** disponibiliza aos seus Clientes numa base regular (diária, semanal ou mensal, consoante os casos).

Este reporte de indicadores é ainda acompanhado por reuniões com os Clientes numa lógica de monitorização conjunta da actividade e de **contínuo feedback**, análise de performance e melhoria contínua. No modelo de relacionamento com o Cliente a **PT PRO** disponibiliza aos seus Clientes um **customer service** dotado de operadores especializados e das tecnologias de **contact centre** mais evoluídas. Actualmente, o **contact centre** da **PT PRO** dá resposta a mais de 35.000 solicitações mensais de Clientes e tem uma taxa de resposta em 24 horas e em primeira linha de 44% e nalguns casos atinge os 65%. Este centro dispõe ainda de uma linha de atendimento **Premium** para gestores de topo e com níveis de serviço mais exigentes.

A gestão da **PT PRO** assenta numa **estrutura organizacional** ligeira e ágil, com apenas duas linhas de reporte formal (directores e chefes de departamentos). A empresa é gerida por uma **equipa jovem** (a idade média de directores é de 41 anos) e **altamente especializada** (100% dos directores e chefes de departamento são licenciados e 57% dos directores têm pós-graduações, MBA ou mestrados). A **PT PRO** tem uma estrutura de suporte muito **flexível e otimizada**, que representa apenas 7% dos colaboradores totais, sendo 82% licenciados e com 32 anos de idade média.

É com esta equipa que, diariamente, a **PT PRO** põe à prova a sua capacidade de execução e de criação de valor. A **PT PRO** desenvolveu um modelo conceptual que designou de **Three layer approach™**. Este modelo desenvolve-se em três *layers* ou fases:

- **First layer** – Execução dos processos. Nesta primeira fase o foco das equipas é na execução operacional visando a normalização dos processos, a sua

### Como actuamos

**1** Orientação para o cliente

**2** Foco na migração e na execução

**3** “Obsessão” pela medição



otimização e reengenharia e conseqüentemente, reduzindo o seu custo;

- *Second layer* – Outras categorias de custo. Com esta preocupação, esta fase visa procurar endereçar outras categorias de custo, procurando a sua racionalização e redução, a par das iniciativas para implementar as melhores práticas;
- *Third layer* – Políticas corporativas. Esta é a fase dos “porquês”. É a fase em que pretendemos questionar as práticas históricas desafiando políticas e regras estabelecidas e introduzindo inovação na abordagem aos processos.



O modelo de **melhoria contínua** é constantemente aferido não só em função da partilha interna de **conhecimento, inovação e melhores práticas**, como também pelo regular e atento **benchmark internacional**.

O modelo de gestão da **PT PRO** assenta ainda na “obsessão” **pela medição**. Acreditamos que é com base em métricas precisas, rigorosas, contínuas, relevantes e alinhadas com os objectivos de negócio que se tomam **decisões que criam valor**. É esse o nosso modelo. É assim que fazemos na **PT PRO**: definimos métricas, indicadores chave de performance, alhamos os indicadores com os objectivos do negócio, comunicamos indicadores e objectivos e reportamos constantemente a performance a toda a organização. Damos visibilidade à organização da performance e dessa forma a organização foca-se e desafia-se a si própria num processo de melhoria contínua e incremental.

Num mundo cada vez mais especializado e competitivo, as empresas recorrem ao **BPO como factor estratégico de competitividade** e não apenas pela via da redução de custos. Há muito mais razões que fazem do BPO uma decisão de importância estratégica:

- A concentração das empresas no seu *core business*;
- A implementação rápida e simples de operações;
- A flexibilidade e a agilidade no ajustamento às oscilações de conjuntura dos negócios;
- A partilha do risco e a menor necessidade de investimento;
- As economias de escala e de *skills*;
- O acesso a *pool* de recursos altamente especializados, com talento, motivados e experientes e continuamente focados nas melhores práticas;
- O maior controlo da operação quer pela rapidez quer pelo detalhe de informação que o BPO pode oferecer à empresa.

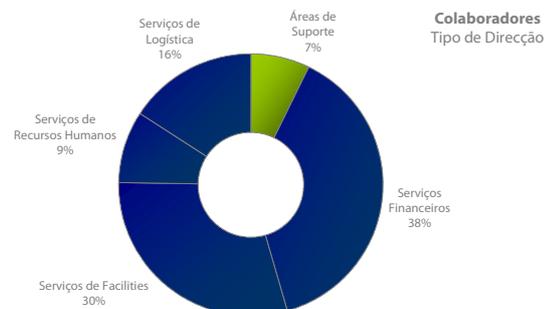
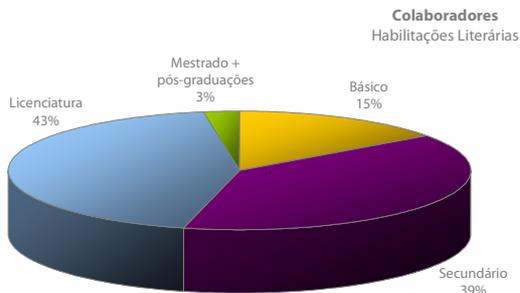
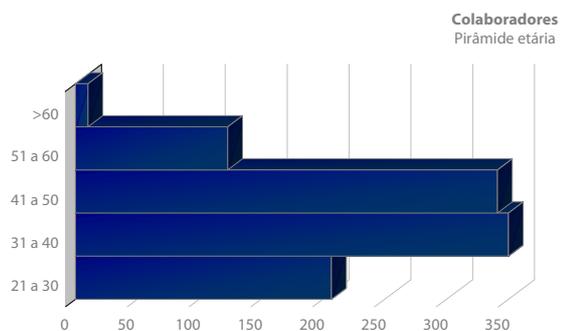
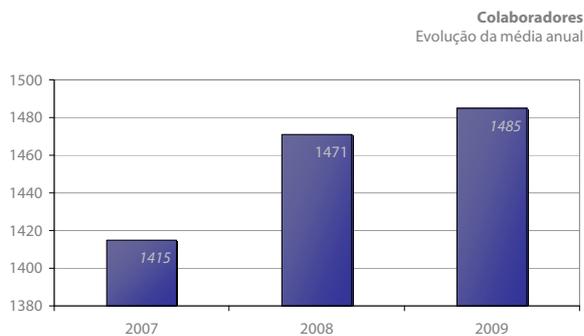
A **PT PRO** posiciona-se no mercado de BPO como empresa líder, inovadora e com elevados padrões de performance. A equipa de profissionais, as suas capacidades, a experiência acumulada e a performance, aliadas às metodologias de gestão inovadoras, mas com provas dadas, fazem da **PT PRO** um parceiro estratégico único no mercado de BPO.

## Os recursos humanos na PT PRO

Os recursos humanos são o principal activo da **PT PRO** que conta actualmente com 1485 colaboradores. Resultado da expansão da empresa, a evolução do quadro de colaboradores tem sido positiva. No último triénio, a média anual saldou-se nos 1.457 colaboradores, sendo a sua maioria (78%) de vínculo contratual efectivo. A idade média é de 38 anos e a maioria dos colaboradores são mulheres (62%).



A formação contínua dos recursos humanos é uma realidade na **PT PRO**. Anualmente a empresa investe mais de 40.000 horas em formação. Para além da formação presencial, a **PT PRO** tem vindo a apostar cada vez mais na formação *on the job* e na formação *e-learning* que é uma área de negócio estratégica para a empresa, área aliás, em que a **PT PRO** é líder.



## 10.2 Anexo 2: URLs usados para a definição de alguns conceitos usados na tese

Definição da Lei Sarbanes-Oxley: [http://pt.wikipedia.org/wiki/Lei\\_Sarbanes-Oxley](http://pt.wikipedia.org/wiki/Lei_Sarbanes-Oxley)

Definição de ERP: <http://pt.wikipedia.org/wiki/ERP>

Definição de *Data-Warehouse*: [http://pt.wikipedia.org/wiki/Data\\_Warehouse](http://pt.wikipedia.org/wiki/Data_Warehouse)

Definição de FTE: [http://pt.wikipedia.org/wiki/Full-time\\_equivalent](http://pt.wikipedia.org/wiki/Full-time_equivalent)

Definição de *Knowledge base*: [http://en.wikipedia.org/wiki/Knowledge\\_base](http://en.wikipedia.org/wiki/Knowledge_base)

Definição de FAQ: <http://pt.wikipedia.org/wiki/FAQ>

Definição de KPI: <http://pt.wikipedia.org/wiki/KPI>

Definição de SLA: [http://en.wikipedia.org/wiki/Service\\_level\\_agreement](http://en.wikipedia.org/wiki/Service_level_agreement)

Definição de Lei de Pareto: [http://pt.wikipedia.org/wiki/Princ%C3%ADpio\\_de\\_Pareto](http://pt.wikipedia.org/wiki/Princ%C3%ADpio_de_Pareto)

Kaoru Ishikawa – wikipedia: [http://pt.wikipedia.org/wiki/Kaoru\\_Ishikawa](http://pt.wikipedia.org/wiki/Kaoru_Ishikawa)