

**DESENHO DE SERVIÇOS DE APOIO AO CLIENTE NUMA
REDE COLABORATIVA DE COMÉRCIO ELETRÓNICO:
O CASO VORTAL - TELEPERFORMANCE**

Rafael Biacotti de Matos

Projeto de Mestrado
em Gestão de Serviços e da Tecnologia

Orientador:
Prof. Doutor Henrique O'Neill, Prof. Associado, ISCTE IUL,
Departamento de Ciências e Tecnologias da Informação

Maio 2013

**DESENHO DE SERVIÇOS DE APOIO AO CLIENTE NUMA
REDE COLABORATIVA DE COMÉRCIO ELETRÓNICO:
O CASO VORTAL - TELEPERFORMANCE**

ISCTE-IUL

Maio 2013

Agradecimentos

Ao Professor Henrique O'Neill, por toda a disponibilidade apresentada ao longo do processo de elaboração deste trabalho, assim como pela ajuda e orientação nos momentos de maior dificuldade.

À Vortal, pelo acolhimento, colaboração e disponibilização de toda a informação necessária. Um especial agradecimento ao Jorge Macara, Francisco Figueiredo, Mariana Agria e a todos os elementos do departamento onde foi realizado o meu estágio curricular.

À minha família e amigos, pelo incontestável apoio ao longo dos últimos meses.

À Rita, pela sua inestimável ajuda, presença e força em todos os momentos.

Índice Geral

| | |
|--|------|
| Índice de Figuras | IV |
| Índice de Tabelas..... | IV |
| Índice de Diagramas..... | IV |
| Lista de Abreviaturas | V |
| Resumo..... | VII |
| Abstract | VIII |
| Sumário Executivo | IX |
| 1. Definição do contexto do problema | 1 |
| 2. Revisão da Literatura | 3 |
| 2.1. Arquitetura Empresarial | 4 |
| 2.1.1. Benefícios e Desafios | 6 |
| 2.1.2. O mercado e uma estratégia empresarial convincente | 9 |
| 2.1.3. A economia de informação e a internet..... | 10 |
| 2.1.4. Métodos e <i>Frameworks</i> | 11 |
| 2.2. Gestão dos Serviços e as Tecnologias de Informação..... | 12 |
| 2.2.1. <i>Design</i> e conceção de serviços | 13 |
| 2.2.2. <i>Service Design Toolkit</i> | 14 |
| 2.2.3. Conceitos relacionados com a conceção de serviços e seu desenvolvimento sustentável | 16 |
| 2.3. Redes Colaborativas..... | 17 |
| 2.3.1. Estratégia de Gestão do Risco..... | 19 |
| 3. Quadro Conceptual..... | 21 |
| 3.1. Figura Síntese..... | 21 |
| 4. Metodologia | 23 |
| 5. Análise da Informação | 25 |
| 5.1. Vortal..... | 25 |
| 5.2. Teleperformance..... | 27 |
| 5.3. Análise Organizacional | 27 |
| 5.3.1. As-Is | 28 |
| 5.3.1.1. Touchpoints..... | 29 |
| 5.3.2. Modelação das atividades de contato | 35 |

| | | |
|----------|--|----|
| 5.3.3. | Serviços | 35 |
| 5.3.3.1. | Equipa Interna | 36 |
| 5.3.3.2. | Inbound..... | 39 |
| 5.3.3.3. | Outbound..... | 42 |
| 5.3.3.4. | Back Office | 45 |
| 6. | Formas de Implementação | 50 |
| 6.1. | To-Be..... | 51 |
| 6.1.1. | Análise de Constrangimentos..... | 51 |
| 6.1.1.1. | Equipa Interna | 52 |
| 6.1.1.2. | Inbound..... | 53 |
| 6.1.1.3. | Outbound..... | 55 |
| 6.1.1.4. | Back Office | 57 |
| 6.2. | Planificação da Mudança | 60 |
| 6.2.1. | Modelação das atividades..... | 64 |
| 6.2.2. | Diagrama de Planificação da Mudança | 65 |
| 6.2.2.1. | Objetivo geral do projeto..... | 65 |
| 6.2.2.2. | Diagrama de Ações | 65 |
| 6.2.3. | Gestão do Risco..... | 67 |
| 7. | Conclusões | 69 |
| 7.1. | Recomendações..... | 70 |
| | Bibliografia | 72 |
| | Páginas Web Consultadas..... | 75 |
| | Anexos..... | 76 |
| | Anexo 1 - Métodos e <i>Frameworks</i> Arquiteturais..... | 77 |
| 1.1. | <i>The Zachman Framework</i> | 77 |
| 1.2. | <i>The Open Group Architecture Framework (TOGAF)</i> | 78 |
| 1.2.1. | As dez categorias de padrões de projeto | 82 |
| 1.3. | Outras <i>Frameworks</i> | 83 |
| | Anexo 2 - Identificação dos constrangimentos (Equipa Interna)..... | 84 |
| | Anexo 3 - Sistema de atendimento IVR..... | 85 |
| | Anexo 4 - Identificação dos constrangimentos (Inbound) | 86 |
| | Anexo 5 - Identificação dos constrangimentos (Outbound)..... | 86 |
| | Anexo 6 - Identificação dos constrangimentos (BO 1) | 87 |
| | Anexo 7 - Identificação dos constrangimentos (BO 2)..... | 87 |

| | |
|---|----|
| Anexo 8 - Estratégia de implementação (Importância Alta) | 88 |
| Anexo 9 - Estratégia de implementação (Importância Média)..... | 88 |
| Anexo 10 - Estratégia de implementação (Importância Baixa)..... | 89 |
| Anexo 11 - Análise dos componentes | 89 |
| Anexo 12 - Diagrama de Ações (Importância Média) | 90 |
| Anexo 13 - Diagrama de Ações (Importância Baixa). | 91 |
| Anexo 14 - Descrição detalhada dos serviços | 92 |

Índice de Figuras

| | |
|--|----|
| Figura 1 - Comunicação da Arquitetura Empresarial..... | 5 |
| Figura 2 – Níveis de implementação da arquitectura empresarial. | 7 |
| Figura 3 - Cadeia de Abastecimento | 8 |
| Figura 4 - Níveis de referência. | 10 |
| Figura 5 - Mapa Conceptual..... | 21 |
| Figura 6 – Relação Comprador/Fornecedor | 25 |
| Figura 7 - Estrutura Organizacional Vortal. Fonte: Vortal (2012). | 28 |
| Figura 8 - <i>Flowchart</i> de Ganguly, Anirban & Mansouri, Mo, (2011). | 67 |
| Figura 9 - <i>TOGAF Architecture Development Method</i> (The Open Group 2009)..... | 80 |

Índice de Tabelas

| | |
|---|----|
| Tabela 1 – <i>Blueprint</i> | 30 |
| Tabela 2 - <i>Touchpoint Diagram</i> | 33 |
| Tabela 3 - <i>Vision and Scope</i> | 51 |
| Tabela 4 - <i>Vision and Scope</i> - Equipa Interna. | 52 |
| Tabela 5 - <i>Vision and Scope</i> – Inbound..... | 54 |
| Tabela 6 - <i>Vision and Scope</i> – Outbound. | 56 |
| Tabela 7 - <i>Vision and Scope</i> - Back Office. | 57 |
| Tabela 8 - Análise das propostas..... | 63 |
| Tabela 9 - Métodos de Arquitetura Empresarial. | 77 |
| Tabela 10 - Fases Arquiteturais (TOGAF)..... | 81 |
| Tabela 11 – Tabela Síntese Equipa Interna. | 84 |
| Tabela 12 - Tabela Síntese Inbound. | 86 |
| Tabela 13 - Tabela Síntese Outbound. | 86 |
| Tabela 14 - Tabela Síntese BO - Situação 1..... | 87 |
| Tabela 15 - Tabela Síntese BO - Situação 2..... | 87 |
| Tabela 16 - Estratégia de Implementação (Importância Alta)..... | 88 |
| Tabela 17 - Estratégia de Implementação (Importância Média). | 88 |
| Tabela 18 - Estratégia de Implementação (Importância Baixa). | 89 |
| Tabela 19 - Análise dos componentes (Etapa 1). | 89 |
| Tabela 20 - Descrição detalhada dos serviços..... | 92 |

Índice de Diagramas

| | |
|--|----|
| Diagrama 1 - <i>Flowchart</i> de gestão do risco - Ganguly, Anirban & Mansouri, Mo (2011)..... | 20 |
| Diagrama 2 - Modelação das atividades (<i>as-is</i>). | 35 |
| Diagrama 3 - Modelação das atividades (<i>to-be</i>)..... | 64 |
| Diagrama 4 - Diagrama de Acções (Importância Alta)..... | 66 |
| Diagrama 5 - Sistema de atendimento IVR..... | 85 |
| Diagrama 6 - Diagrama de Acções (Importância Média). | 90 |
| Diagrama 7 - Diagrama de Acções (Importância Baixa). | 91 |

Lista de Abreviaturas

BO – Back Office.

CAT – Código de Atendimento Telefónico.

GC – Gestor de Cliente.

ID – Identificação.

IVR – *Interactive Voice Response*.

SDT – *Service Design Toolkit*.

SI – Sistemas de Informação.

TI – Tecnologias de Informação.

TIC - Tecnologias de Informação e Comunicação.

TP – Teleperformance.

“Customer service is just a day in, day out ongoing, never ending, unremitting, persevering, compassionate, type of activity.”

*Leon Gorman
Chairman of the Board of L.L.Bean*

Resumo

O desenvolvimento das Tecnologias de Informação e da Internet permitiu a criação de um ambiente de negócios global, no qual as empresas prestadoras de serviços enfrentam situações de elevado risco. O presente projeto empresa aborda a temática da melhoria da qualidade e desempenho dos serviços de apoio ao cliente prestados pela Vortal. Para tal foi efetuado um estudo onde se identificaram os constrangimentos que afetam as diversas atividades e processos interdepartamentais envolvidos na realização dos serviços chave. O objetivo consiste na análise da forma como os diferentes departamentos se relacionam entre si e que implementações ou melhorias nos processos poderão ser programadas de forma a melhorar a qualidade e eficiência do serviço prestado pela empresa aos seus clientes. No âmbito da identificação dos serviços críticos de suporte ao cliente, foi adotado o *service design toolkit*. A análise destes serviços foi realizada com recurso à análise documental, reuniões semidirectivas e à observação direta. Uma *Vision and Scope Table* foi utilizada de forma a projetar a visão proposta relativamente às soluções de melhoria que são apresentadas. Por fim, é exposto um plano de ações que pretende oferecer um método de implementação para as mudanças apresentadas, assim como uma proposta de gestão de risco num ambiente de rede colaborativa, a ter em consideração aquando da implementação das soluções de melhoria.

Palavras-chave: Serviços Críticos, Vortal, Rede Colaborativa, Soluções de Melhoria.

Classificação JEL: L81, O14.

Abstract

The Internet and IT development allowed the creation of a global business environment, in which service providers face high risk situations. The current project addresses the issue of improving the quality and performance of customer support services provided by Vortal. For such, a study was carried in order to identify the constraints that affect the various activities and interdepartmental processes involved in the realization of key services. The aim is to examine how different departments relate to each other and which implementations and process improvements can be programmed in order to improve the quality and efficiency of the service provided by the company to its customers. Within the context of the identification of critical customer support services, it was adopted the service design toolkit. The evaluation of these services was conducted using documentary analysis, semi directive meetings and direct observation. A Vision and Scope Table was used to project the proposed vision regarding the solutions presented. Finally, it's displayed an action plan which aims to provide a method of implementation for the changes proposed, as well as a plan for risk management in an extended enterprise in order to take into consideration when implementing improvement solutions.

Key Words: Key Services, Vortal, Extended Enterprise, Improvement Solutions.

JEL Classification: L81, O14.

Sumário Executivo

O presente projeto empresa centra-se na melhoria da qualidade e desempenho dos serviços de apoio ao cliente prestados, num ambiente de rede colaborativa, por uma empresa que disponibiliza soluções de contratação através do recurso a plataformas direcionadas para o comércio eletrónico. As empresas objeto de estudo deste projeto são a Vortal e a Teleperformance. Atualmente, as organizações encontram-se fortemente dependentes dos serviços prestados pelas TI. Como as expectativas dos clientes tendem a evoluir ao longo do tempo, as empresas fornecedoras de serviços relacionados com as TI não se podem focar apenas nas tecnologias e processos organizacionais internos, mas devem também considerar a qualidade do serviço prestado e a relação existente com os seus clientes. Este projeto surge da necessidade de aperfeiçoamento dos processos de gestão, acompanhamento e suporte dos clientes da Vortal, e procura apresentar propostas que permitam não só melhorar a qualidade do serviço prestado como também uma maior agilização dos processos envolvidos. Neste sentido, foi inicialmente realizada uma análise dos serviços críticos de suporte ao cliente através da utilização de duas *frameworks* extraídas do conjunto de ferramentas disponibilizadas pelo *service design toolkit*. A primeira ferramenta utilizada (*Blueprint*) permite identificar de forma concisa os processos de interação existentes entre os clientes e a empresa e proceder ao estudo das atividades do serviço prestado desde que o cliente tem efetivamente conhecimento da empresa, assume o primeiro contato (*touchpoint*), usufrui do serviço e neste sentido, o que é realizado durante o contato direto, quais as funções do Back Office e que meios e processos se encontram envolvidos. Decorrente da identificação dos serviços chave de suporte ao cliente é realizada uma análise completa de cada um recorrendo a uma *framework* de avaliação de serviços (O'Neill, Henrique, et al. 2007)¹. Desta forma, é possível identificar possíveis constrangimentos associados à prestação dos serviços, recorrendo também a métodos como a análise documental, reuniões semidirectivas e a observação direta. Focando no objetivo inicial do trabalho, a etapa final deste projeto consiste na elaboração de propostas de melhoria para o serviço de suporte ao cliente final da Vortal. Para tal, foi utilizada uma tabela² que pretende projetar a visão relativamente às propostas de melhoria apresentadas em torno de três domínios de intervenção. O primeiro centra-se na caracterização dos problemas ou

¹ O'Neill, H. et al. (2007), *Levantamento e reengenharia nos municípios do distrito de Évora*, CAPSI 2006.

² *Vision and Scope Table*.

constrangimentos existentes no serviço prestado, o segundo destina-se à descrição geral dos problemas inerentes aos quais se pretende dar resposta e o terceiro à visão, descrevendo o que é pretendido alcançar através das propostas de melhoria apresentadas. Consequentemente, foi realizada a planificação para as mudanças através da apresentação de três diagramas de ações, de acordo com o nível de criticidade (alta, média, baixa) de cada uma das propostas de melhoria. De forma a permitir uma visão holística de como passariam a funcionar os processos de interação com os clientes, foi acrescentado um diagrama de modelação das relações existentes entre empresa e cliente. Por fim, é realizada uma análise da gestão do risco a ter em consideração num ambiente de rede colaborativa, aquando da implementação das soluções de melhoria. Assim, a implementação das soluções acima referenciadas permitirá cumprir com os objetivos propostos inicialmente por este projeto, aumentando a qualidade e desempenho dos serviços prestados de apoio ao cliente, reduzindo o tempo e aumentando a capacidade de dar resposta às diversas solicitações dos clientes. Contudo, uma análise das atividades exercidas por cada um dos serviços prestados na atual situação (*as-is*), projetando a situação de implementação das propostas de melhoria (*to-be*) mediante o recurso ao *flowchart* de gestão do risco de Ganguly, Anirban & Mansouri, Mo, (2011), permitiu também concluir que as soluções de melhoria apresentadas vão ao encontro de uma dependência superior dos serviços disponibilizados através da rede colaborativa da Vortal com a Teleperformance, originando desta forma riscos associados como a desconexão da empresa com os próprios clientes, a redução do nível de controlo sob a eficiência dos serviços prestados e práticas de gestão de clientes associadas, assim como riscos aliados ao aumento do nível de *know-how* a ser assegurado pelos serviços prestados pela Teleperformance. Torna-se assim imperativo que a Vortal seja mais pró-ativa na forma como se relaciona com o seus clientes, procurando identificar antecipadamente e anular os efeitos de situações de insatisfação que potenciem uma eventual quebra no relacionamento com a empresa.

1. Definição do contexto do problema

A Vortal é uma organização privada cuja atividade de negócio se baseia na prestação de serviços de contratação comercial baseados no uso de plataformas eletrônicas. Através das várias plataformas, segmentadas por sector de atividade³, compradores e fornecedores dispõem de um espaço onde podem adquirir e/ou vender bens e serviços, possibilitando o encontro da oferta com a procura, tendo como objetivo a criação de condições de mercado mais perfeitas. Atualmente, a estrutura de negócio da Vortal encontra-se organizada para que seja possível existirem processos que permitam a angariação de novos clientes, seu respetivo acompanhamento durante todo o processo de aquisição de serviços (*core* ou não *core*) até à etapa final de retenção ou renovação do contrato. Estes processos encontram-se diretamente envolvidos por diversos SI que facilitam o suporte e todo o acompanhamento ao cliente. Nos dias que correm, as empresas que se encontram fortemente dependentes dos serviços prestados pelas TI, esperam não só a apresentação de suporte essencial à atividade organizacional, como também diferentes alternativas ou novas opções que sirvam para implementar os novos objetivos da organização. Paralelamente, as altas expectativas dos clientes que recorrem a serviços baseados em TI tendem a sofrer alterações significativas ao longo do tempo e isto requer uma constante revisão destes objetivos. Empresas fornecedoras de serviços relacionados com as TI não se devem focar apenas na tecnologia e processos organizacionais internos, mas também considerar a qualidade do serviço prestado e a relação existente com os seus clientes. Neste contexto, o presente trabalho pretende responder à seguinte questão: “Quais as soluções que poderão aumentar a qualidade dos serviços de apoio ao cliente prestados pela Vortal?”. Desta forma, será inicialmente realizada uma análise organizacional geral. A avaliação desta componente irá posteriormente permitir a execução de um estudo mais aprofundado relativamente aos processos direcionados para a gestão e acompanhamento nos diferentes pontos de contato (*touchpoints*) com os respetivos clientes. Com esta avaliação, é pretendida a realização de um levantamento final de todos os constrangimentos e dificuldades existentes ao longo da cadeia de gestão, apoio e acompanhamento de clientes na Vortal e a apresentação de propostas de melhoria que permitam alcançar uma situação

³ Setores de atividade presentes nas plataformas Vortal: contratação pública, construção, saúde, corporate, energy & utilities, indústria.

desejável de acordo com os objetivos de qualidade de serviço ao cliente que foram estabelecidos pela empresa.

O presente trabalho encontra-se estruturado em sete capítulos. O primeiro capítulo destina-se à exposição do contexto do problema, englobando a descrição da empresa considerada para caso de estudo ao longo do projeto, um enquadramento da problemática deste trabalho, os objetivos delineados e a forma como este se encontra organizado. O segundo capítulo consiste na revisão literária, pretendendo sintetizar toda a base teórica que fundamenta as decisões aplicadas no estudo do caso, direcionado para o sistema de gestão de clientes da Vortal. Os temas abordados neste capítulo são a arquitetura empresarial, seus benefícios, desafios estratégicos e métodos ou *frameworks* de análise organizacional e a gestão dos serviços e TI, englobando o tema relativo ao *service design*, a conceção de serviços e sua gestão ao nível dos clientes. Será também abordado o tema relativo às redes colaborativas, de forma a estudar a forma de relacionamento atual da Vortal para com a sua parceira de negócio, a Teleperformance, assim como a existência de atividades críticas de suporte ao cliente dependentes desta relação empresarial. O terceiro capítulo é composto pelo quadro conceptual, que pretende constituir-se como um quadro de referência base subjacente ao aumento do nível dos serviços de apoio aos clientes da Vortal. No capítulo quatro é apresentada a metodologia seguida ao longo do projeto, sendo o quinto capítulo constituído pela análise da informação. Neste são descritos os atributos e atividades dos processos relativos aos serviços críticos de suporte aos clientes da empresa, pretendendo detetar os principais constrangimentos existentes. O sexto capítulo consiste nas formas de implementação onde serão apresentadas as propostas de melhoria ou aperfeiçoamento relativamente aos diversos serviços. Será apresentado um diagrama de modelação dos processos de relacionamento entre os vários serviços de modo a refletir o cenário consequente (*to-be*) das propostas de melhoria apresentadas e por fim realizada uma análise relativamente à influência destas propostas nas atividades e processos realizados mediante a existência de uma rede colaborativa entre a Vortal e a Teleperformance. Por fim, no capítulo sete são apresentadas as conclusões e limitações do presente projeto.

2. Revisão da Literatura

A Vortal é uma empresa que disponibiliza serviços de apoio à contratação através do recurso a plataformas direcionadas para o comércio eletrónico. Com o auxílio das TI a empresa desenvolveu ferramentas através das quais compradores e fornecedores podem adquirir e vender bens e serviços. Por via das plataformas, é permitida a ligação entre um maior número de empresas formando uma comunidade com capacidade para realizar negócios entre si, criando um sistema alternativo ao modelo clássico de contratação baseando a comunicação entre compradores e fornecedores através de vias eletrónicas, simplificando e agilizando todo o processo de compra. Ao longo de todo o percurso, desde o lançamento de um pedido de compra até ao fecho efetivo de uma venda via plataforma Vortal, são geradas interações entre a entidade compradora e respetivos fornecedores que têm necessariamente que ser asseguradas pela estrutura organizacional da empresa. Compradores e fornecedores são assim os principais clientes da Vortal. Como tal, as atenções da organização encontram-se fortemente direcionadas para a manutenção de um serviço de qualidade, tanto ao nível técnico, relativo à disponibilização das várias plataformas, como ao nível do apoio e suporte prestado diretamente ao cliente, mediante a apresentação de serviços que permitam o esclarecimento e ajuda técnica aquando da existência de qualquer comunicação ou contato com a empresa. A necessidade de apresentação de serviços que permitam atingir um elevado nível de satisfação dos clientes da empresa através da utilização de métodos processuais tecnologicamente mais avançados induz à realização de uma revisão literária acerca de temas que englobam a conceção e manutenção de uma arquitetura organizacional, permitindo a visualização da Vortal como um todo e posteriormente identificar os pontos de contato entre clientes e empresa, a gestão dos serviços e TI utilizadas no tratamento e suporte técnico de clientes através da referência e utilização de técnicas propostas através do *Service Design Toolkit* e a conceção e manutenção de serviços associados às redes colaborativas, perspetivando uma análise relativamente aos serviços prestados através da colaboração ou parceria existente entre a Vortal e a Teleperformance, empresa fornecedora de programas de atendimento e suporte técnico ao cliente.

2.1. Arquitetura Empresarial

A conceção de uma rede organizacional adequada para uma empresa e a sua utilização na integração sustentável de recursos de comunicação e computação é uma tarefa exigente. Significa, em primeiro lugar, a existência de um conceito de arquitetura empresarial. O foco principal para a construção de uma arquitetura empresarial consistente baseia-se na ligação de todos os componentes de um sistema num único agregado, assim como na definição concreta das funções passíveis de serem suportadas, incluindo as suas limitações, recursos requeridos e seu *timing* associado. Esta ligação permite responder com precisão ao utilizador final ou cliente da forma mais rentável possível. A arquitetura empresarial incorpora o protocolo sob o qual as diferentes componentes organizacionais devem funcionar. De um modo geral, as organizações deverão seguir os princípios de arquitetura empresarial aberta, fornecendo compatibilidade entre sistemas, processos e dispositivos através da possibilidade de trabalharem mutuamente sem qualquer tipo de problema (Dimitris N. Chorafas, 2002).

Os autores W. Ross, Jeanne; Weill, Peter e C. Robertson, David (2006), definem arquitetura empresarial como uma representação lógica organizacional integrada nos processos de negócio e respetivas tecnologias de informação utilizadas, refletindo os requisitos de integração e standardização do modelo operacional da empresa. A arquitetura empresarial proporciona uma visão a longo prazo dos processos, sistemas e tecnologias organizacionais para que os projetos individuais possam constituir capacidades organizacionais e não apenas servir para colmatar necessidades imediatas. Segundo E. Giachetti, Ronald (2011), a projeção de uma empresa baseia-se numa abordagem coordenada de sistemas de forma a determinar as capacidades empresariais necessárias para desenhar a organização, os seus processos, os fluxos de informação e tecnologia essencial no âmbito do fornecimento dessas capacidades. O projeto definido para a construção de uma arquitetura empresarial raramente começa numa folha de papel em branco. Este envolve a transformação da empresa desde o seu sistema arquitetural atual (*as-is*) até ao sistema arquitetural desejado (*to-be*). Lankhorst, Marc (2009) descreve ainda o conceito de arquitetura empresarial, mais especificamente, como um conjunto coerente de princípios, métodos e modelos utilizados no *design* e construção de uma estrutura organizacional, seus processos de negócio, sistemas de informação e infraestruturas associadas. Os modelos arquiteturais, suas visões, apresentações e análises servem como forma de ligação para colmatar o *gap* de

comunicação existente entre os arquitetos e os *stakeholders*. O conceito de arquitetura organizacional tem vindo a tornar-se num instrumento indispensável de controlo da complexidade da empresa, seus processos e sistemas. Segundo o último autor, o alinhamento existente entre o *core business* e as suas tecnologias de informação refletem uma redução de custos para a empresa, assim como proporciona uma maior qualidade de serviço, permite um melhor *time to market* e conseqüentemente um maior nível de satisfação do cliente.

A arquitetura empresarial é tipicamente utilizada como instrumento para a gestão das operações diárias de uma organização e seus desenvolvimentos futuros. Como tal, esta arquitetura poderá sofrer alterações devido às mudanças no envolvente empresarial e da ascensão de novas oportunidades tecnológicas, assim como devido às novas perceções sobre o que é realmente essencial para o negócio. Neste aspeto, os diferentes tipos de *stakeholders* influenciam a estrutura de negócio e arquitetura empresarial através da apresentação de interesses e pontos de vista distintos relativamente à constituição da arquitetura empresarial, como é possível demonstrar através da figura infra:

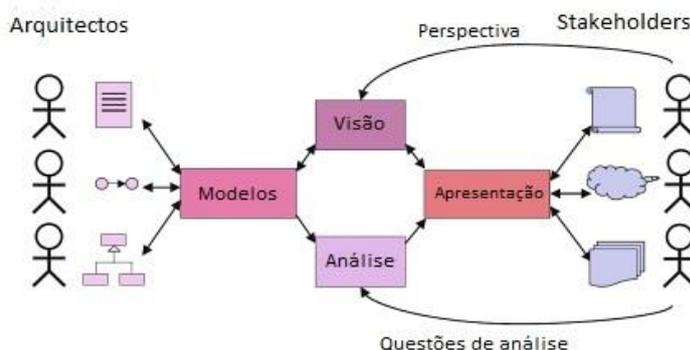


Figura 1 - Comunicação da Arquitetura Empresarial

O conceito de arquitetura empresarial pode ser visto como um processo assim como um produto. Relativamente ao produto, este serve para orientar os arquitetos no processo de desenho da estrutura de negócio e os técnicos que irão desenvolver o sistema a construir, assim como as aplicações para que estas estejam alinhadas com os objetivos de negócio e políticas envolvidas. O efeito do processo vai ainda mais longe que a mera criação do produto arquitetural – a sensibilização dos *stakeholders* no que diz respeito aos objetivos e fluxos de informações acerca do negócio é aqui levantada – e uma vez criada a arquitetura, esta necessita de ser mantida, visto que a estratégia de negócio e as tecnologias de informação encontram-se constantemente em evolução. Esta evolução

constante é idealmente considerada um processo racional. Uma mudança deverá apenas ser iniciada quando os responsáveis da empresa detetam uma oportunidade que pode fortalecer os objetivos de negócio.

Segundo Kang, Dongwoo; Lee, Jeongsoo; et al. (2009), a arquitetura empresarial permite que os membros da organização compreendam a estrutura detalhada e os componentes da empresa, assim como a forma como estes funcionam em conjunto. Brown (2004) descreve os seis valores comuns de uma arquitetura empresarial como (i) a existência de documentação da empresa facilmente disponível, (ii) a habilidade de unificação e integração transversal dos processos de negócio da empresa, (iii) a habilidade para unificar e integrar transversalmente dados na empresa e fazer a sua ligação com parceiros externos, (iv) o aumento da agilidade através da redução da complexidade das barreiras definidas, (v) a redução dos tempos de entrega e custos de desenvolvimento, maximizando a reutilização do modelo da empresa e (vi) a habilidade para criar e manter uma visão comum de futuro partilhada pela comunidade envolvida no negócio e nas TI, conduzindo ao contínuo alinhamento do negócio/TI.

2.1.1. Benefícios e Desafios

Segundo N. Chorafas, Dimitris (2002), uma empresa de sucesso identifica necessidades tecnológicas, adota-as rapidamente e por fim comercializa-as. Uma empresa que não o consiga fazer será absorvida pelos concorrentes mais avançados neste processo, ou simplesmente não os conseguirá acompanhar. Um dos principais objetivos de uma arquitetura empresarial consiste no alinhamento e implementação da tecnologia com a estratégia de negócio da empresa. Outro objetivo chave consiste no alinhamento da tecnologia com o investimento realizado em inovação. Uma abordagem arquitetural perspicaz, assim como um planeamento dinâmico, ajudam nos processos de mudança de uma organização. Empresas mais experientes sugerem que o significado deste tipo de abordagem advém da capacidade de definir e manter a redefinição da arquitetura empresarial num ambiente de negócio em constante mudança, enquanto proporciona um ciclo de vida para a gestão das tecnologias e todos os restantes investimentos que têm como alvo a capacidade para manter a empresa competitiva.

A implementação de uma arquitetura empresarial é normalmente realizada em um dos dois níveis mencionados. O mais comum mas menos estimulante consiste no

instrumento tático capaz de manusear transações. Este destina-se à parte inferior do ambiente informativo demonstrado na Figura 2:

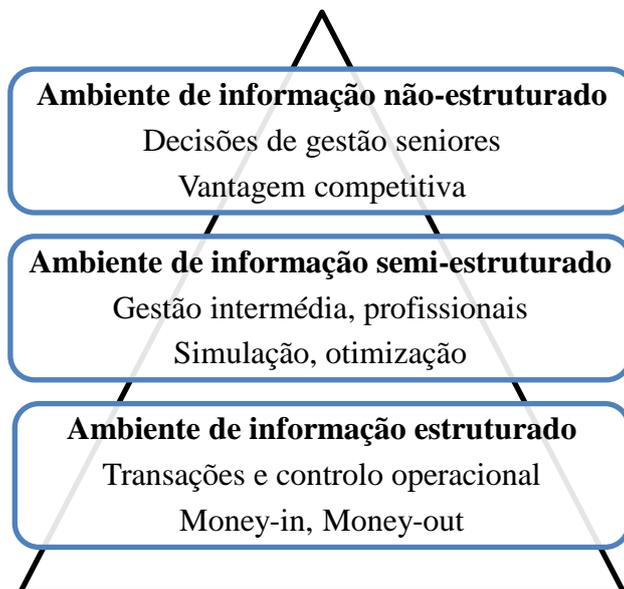


Figura 2 – Níveis de implementação da arquitetura empresarial.

O seu objetivo consiste em operar dentro de um ambiente de informação estruturado, assim como auxiliar o nível intermédio/base da gestão e outros operadores, melhorando a sua produtividade. Uma das principais funções da arquitetura empresarial é garantir vantagem competitiva para a empresa. A razão para que esta visão seja considerada limitada é maioritariamente histórica. Quando os primeiros sistemas arquiteturais foram desenvolvidos, o ponto a focar eram as transações. Até neste nível de complexidade inferior o estudo, implementação e manutenção da arquitetura empresarial requer a constatação clara dos objetivos de negócio da empresa, correntes e projetados, tais como responder às seguintes questões: a organização é fabricante de produtos ou encontra-se na linha da frente das vendas? Quais são as vantagens competitivas da empresa? Como é que a empresa introduz o seu produto no mercado? Como é que a empresa personaliza os seus produtos para os seus consumidores? Estas são questões centrais para delinear uma arquitetura empresarial, mesmo que apenas se dirija à parte estrutural da base da pirâmide de informação representada na Figura 2. A face tecnológica das respostas a estas questões deriva da análise fatural e documentada da posição da empresa na cadeia de valor. Encontra-se esta na extremidade frontal onde são maioritariamente necessárias capacidades de rápida inovação? Os produtos especiais são a maior vantagem competitiva da empresa? Se as respostas forem afirmativas, então os seus interesses

residem em necessidades arquiteturas mais complexas. A cadeia de abastecimento é representada através da Figura 3:

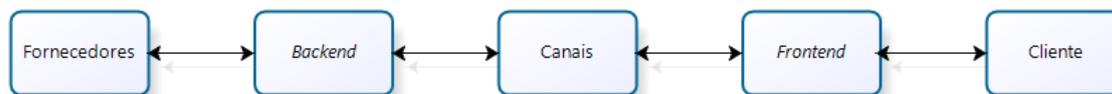


Figura 3 - Cadeia de Abastecimento

De forma a projetar devidamente a arquitetura empresarial, é importante definir inicialmente o local na cadeia de abastecimento. As necessidades existentes na extremidade frontal (*Frontend*) da cadeia de abastecimento são altamente sensíveis no mercado. Desta forma, estas pertencem a um contexto altamente desorganizado. Alternativamente, a empresa poderá se posicionar na extremidade inferior (*Backend*) da cadeia de abastecimento, onde os seus produtos são vendidos em massa. Neste caso, os requisitos arquiteturas são mais simples. Fiabilidade e confiança são atributos necessários em todas as arquiteturas empresariais. A sua importância aumenta com uma solução direcionada a um ambiente de informação representado no topo superior da Figura 2. Como dominam pré-requisitos de gestão e do próprio negócio da empresa, algumas organizações denominam este tipo de estrutura de arquitetura de negócio, embora a denominação mais apropriada seria estrutura de tecnologia e informação estratégica.

Segundo o autor N. Chorafas, Dimitris (2002), não existem duas empresas com a mesma solução estratégica e de informação, embora essas soluções partilhem certas características gerais. Um exemplo comum é a informação em tempo real, pois consiste num aspeto crítico na obtenção de sinergia dos diferentes canais que suportam e são promovidos pela empresa. Outro fator crítico frequentemente verificado numa arquitetura com vários níveis estratégicos é a contínua integração de canais. As soluções integradas por uma empresa deverão ser sempre orientadas para o cliente final, tendo em conta a sua importância para a organização.

Finalmente, Taleb, Mohamed & Cherkaoui, Omar (2011) consideram os benefícios da existência de uma correta arquitetura empresarial como a solução para problemas arquiteturas da organização bem estabelecidos, assim como o suporte na documentação da construção arquitetural e decisões de implementação e a simplificação da colaboração e comunicação entre os utilizadores.

2.1.2. O mercado e uma estratégia empresarial convincente

Segundo N. Chorafas, Dimitris (2002), nenhuma organização deverá atualmente acreditar que, no ambiente de negócio global, o futuro da empresa está imune a todos os riscos existentes. O princípio da incerteza nas políticas organizacionais e transações empresariais aplica-se evidentemente desde o cliente às parcerias com os fornecedores. Algumas empresas julgam que a gestão da cadeia de abastecimento, incorporada com processos e métodos de engenharia de topo, assim como a tecnologia de produção mais moderna, pode concretizar todos os objetivos organizacionais. Não estando esta linha de pensamento comprovada, será sempre necessário uma arquitetura empresarial de topo. O tipo de organização apresenta também vantagens e desafios para a própria empresa. Empresas baseadas puramente na internet não parecem ter a habilidade para satisfazer os seus objetivos da forma mais eficiente possível, enquanto empresas mais tradicionais a operar no mercado possuem menor flexibilidade e maior dificuldade na definição dos serviços que a sua arquitetura empresarial deve fornecer.

Uma das mais recentes características relativamente à constituição de uma arquitetura empresarial completa é a de que os serviços que esta fornece devem ir muito além de uma melhor comunicação com os aspetos mais técnicos de uma solução arquitetural. Estes são normalmente vistos como características fundamentais e irredutíveis incluindo não só a componente tecnológica mas também um mecanismo de segurança rígido, o custo e o preço derivado do serviço prestado. É dentro deste registo que recaem algumas das decisões chave que uma empresa deve tomar. Assim, a procura pelo melhor fornecedor de tecnologia é uma etapa crítica. No entanto, este domínio encontra-se dependente da escolha estratégia da organização. Tendo em conta que as empresas são constituídas por recursos humanos e a sua estrutura maioritariamente formada por camadas, a arquitetura empresarial poderá ser projetada através de dois níveis bastante importantes, como pode ser verificado na Figura 4. O primeiro encontra-se relacionado com as decisões administrativas, enquanto o segundo com as escolhas técnicas relativamente ao *design*, implementação, manutenção e futuros desenvolvimentos. O nível inferior direciona-se para as decisões tecnológicas e detalhes associados. O nível superior delinea os pré-requisitos estabelecidos pelo ambiente do próprio negócio. Estes pré-requisitos definem os serviços que a empresa necessita de forma a suportar sustentavelmente os seus produtos e necessidades do mercado. Contudo, nenhum destes níveis oferece liberdade para serem tomadas todas as decisões. Hoje em dia as decisões

empresariais deverão ser frequentemente revistas e reavaliadas devido à rápida evolução tecnológica e as constantes alterações existentes no mercado.

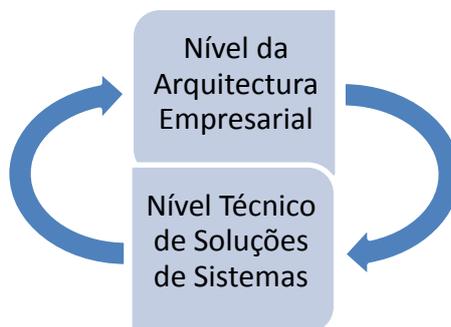


Figura 4 - Níveis de referência.

Uma arquitetura empresarial envolve decisões em dois níveis de referência e deverá também ser examinada através de uma perspetiva competitiva. O que aconteceria se um concorrente tivesse uma arquitetura empresarial de primeira classe que permitisse conectar em tempo real os seus parceiros, clientes e fornecedores, tornando assim a competição ao nível do custo e eficiência demasiado exigente? Esta questão alerta para o caso da estratégia associada às TI, onde os gestores de topo precisam de estar conscientes de que as suas decisões relacionadas com as tecnologias encontram-se interligadas com a análise das oportunidades e desafios enfrentados ao longo do percurso percorrido pela empresa (N. Chorafas, Dimitris, 2002).

2.1.3. A economia de informação e a internet

A internet está a conquistar uma posição cada vez maior e mais visível nos dias de hoje, particularmente devido ao potencial existente derivado do comércio *on-line* ou eletrónico. O desenvolvimento da internet deu-se maioritariamente devido à sua habilidade intrínseca de conectar parceiros de negócio e outros utilizadores em tempo real, a partir de qualquer local. Outra razão para que o recurso à internet tenha vindo a crescer recentemente no âmbito empresarial consiste na facilidade de produção e inovação de *software* eficiente. Enquanto a maior parte das organizações que recorrem à internet de forma a desenvolver o seu negócio observa inicialmente como esta contribui e afeta materialmente o seu negócio, os líderes focam-se em formas segundo as quais tanto a internet e o *software* utilizado podem promover a eficiência interna e o apelo do mercado pela sua empresa, assim como melhorar a sua capacidade de performance e obtenção de melhores resultados. Para que uma empresa seja considerada como baseada na internet, não é suficiente ter apenas uma página na internet (*website*), embora muitas

organizações ainda pensem desta forma. A pior estratégia consiste na de seguimento passivo ou “*me too*”. Por norma, os líderes de mercado utilizam uma das três abordagens na presença de um mercado baseado na internet: (i) abordagem pelo nicho de mercado, onde o retorno do investimento não é muito alto, embora a solução apresentada também não seja muito necessitada pelos clientes; (ii) abordagem através do produto único, aumentando a competitividade assim como o desafio criado às empresas já existentes através de novas entradas no mercado ou; (iii) abordagem pelo “*mass market*”, onde a competição é cortada e os distribuidores *low-cost* têm vantagem sobre as restantes empresas. Uma organização pode transitar de uma abordagem através do foco num nicho único de mercado para uma abordagem através da oferta de um produto único através da inovação nos seus produtos apelando a um público-alvo maior. Pode também transitar de uma abordagem através do *mass market* para uma abordagem através da oferta de um produto único através da personalização dos seus produtos, solicitando um valor *premium* pela personificação efetuada (N. Chorafas, Dimitris, 2002).

Sem arquitetura empresarial, torna-se difícil a completa compreensão das características de uma organização (Missikoff & Taglino, 2002).

2.1.4. Métodos e Frameworks

De acordo com Lankhorst, Marc, et al. (2009), uma *framework* permite estruturar as descrições técnicas arquiteturais através da identificação e relacionamento de diferentes pontos de vista arquiteturais e técnicas de modelação relacionadas com cada um destes. Não proporcionam os conceitos para a modelação atual, embora certas *frameworks* encontram-se estritamente ligadas a uma ou a um conjunto de linguagens de modelação específicos. A maior parte das *frameworks* arquiteturais são bastante precisas no estabelecimento dos elementos que deverão incorporar da arquitetura empresarial. No entanto, de forma a assegurar a qualidade da arquitetura empresarial durante o seu ciclo de vida a adoção de uma única *framework* não é o suficiente. As relações existentes entre os diferentes tipos de domínios, visões ou etapas da arquitetura deverão manter-se claras, e qualquer alteração deverá ser executada metodicamente em todos estes tipos. Desta forma, encontra-se disponível um conjunto de métodos que pretendem oferecer assistência aos arquitetos empresariais ao longo das diversas fases do ciclo de vida da arquitetura da organização. O método arquitetural consiste numa coleção estruturada de

técnicas e etapas de processos de forma a criar e manter uma arquitetura empresarial. Estes métodos tipicamente especificam as várias fases de um ciclo de vida arquitetural, que variáveis deverão ser produzidas em cada etapa ou fase, e como estas são verificadas e testadas. Os métodos mais importantes que contribuem para o desenvolvimento da arquitetura empresarial poderão ser encontrados em anexo⁴, assim como uma introdução ao *Zachman framework* e ao *The Open Group Architecture Framework* (TOGAF) que, segundo Lankhorst, Marc & Pontus Johnson & Mathias Ekstedt (2009), consiste numa *framework* arquitetural madura que permite o desenho, avaliação e construção de uma arquitetura correta direcionada para uma organização.

2.2. Gestão dos Serviços e as Tecnologias de Informação

Segundo Valiente, Maria-Cruz, et al. (2011), as organizações, de forma a aumentar a sua competitividade e performance na atual lógica de negócio orientada para a internet e suas tecnologias associadas, deverão constantemente avaliar a eficiência e qualidade dos seus serviços. A atividade exercida pela empresa irá definir os requisitos e necessidades para os seus SI que automatizarão as atividades diárias desta. Consequentemente, estes sistemas deverão ser concebidos de forma a apoiar sustentavelmente todos os processos de negócio envolvidos. Desta forma, as organizações deverão estar atentas e conscientes relativamente à estreita relação e atual convergência entre as TI e o respetivo sector de negócio. Contudo, a integração das necessidades de negócio com as tecnologias disponíveis continua a ser uma questão desafiante numa perspetiva de assegurar e garantir a qualidade do serviço prestado pelas empresas. Em alguns casos, os SI não satisfazem os requisitos de negócio. Consequentemente, várias organizações consideram que esta situação constitui uma limitação para o crescimento sustentado do seu negócio, não considerando que as TI partilham corretamente dos mesmos objetivos e desafios genéricos delineados pela organização. Como resposta a este problema, uma correta gestão dos serviços através da utilização das TI permite a integração do âmbito do negócio com as TI disponíveis que poderão ser geridas como uma unidade de negócio separadamente. Serviços baseados na utilização de TI são atualmente reconhecidos como ativos cruciais, estratégicos e organizacionais que necessitam de ser geridos para que a organização possa alcançar o sucesso.

⁴ Anexo 1.

Mesquida, A. L., et al. (2011), afirmam que o foco de uma empresa nos seus processos oferece estabilidade na gestão das infraestruturas necessárias para lidar com a atual e em constante evolução e mudança, concorrência de mercado. Uma estrutura de gestão bem definida irá resultar numa melhor monitorização dos processos para que estes possam alcançar maiores níveis de maturidade e desta forma permitir a compreensão global e uma melhor visão do volume de trabalho da empresa, resultando na solidificação e mecanização de todo o processo de trabalho inerente. Quando a produtividade e a eficiência das atividades em desenvolvimento são aperfeiçoadas, a organização pode desenvolver, manter e distribuir produtos de elevada qualidade, alcançando consequentemente os seus objetivos de negócio, usualmente focados no aperfeiçoamento da qualidade e redução de tempos e custos, obtendo assim uma maior satisfação do cliente final. Hoje em dia, os clientes não só exigem a qualidade dos produtos obtidos através da maturação de processos das empresas, mas também qualidade no serviço usufruído.

Segundo a ITIL (*Information Technology Infrastructure Library*), os principais processos relacionados com a gestão dos serviços e tecnologias de informação são a gestão de incidentes, de problemas, de lançamento de novos produtos/serviços, da mudança, das configurações, do nível de serviço, dos serviços associados às TI, da capacidade, da continuidade dos serviços associados às TI e da disponibilidade. Os benefícios chave que uma organização poderá esperar através da implementação destes processos são o alinhamento dos serviços associados às TI com as atuais e prováveis futuras necessidades de negócio, o aperfeiçoamento da qualidade destes serviços e a redução dos custos de prestação de serviços no longo prazo.

2.2.1. Design e conceção de serviços

A ideia relativa ao desenvolvimento sustentável tem ocupado uma posição vital na área do *design* e conceção de um serviço. Estudos recentes e relacionados com este tema focam-se geralmente na redução de custos e desperdícios através da criação de serviços cada vez mais orientados para o seu produto *core*, enquanto as atividades organizacionais e políticas de serviços são relativamente ignoradas. Adicionalmente, poucos métodos são adotados no sentido de criar um conceito de serviço constituído por técnicas e princípios operacionais. Ferramentas como um mapa de *feedback*, de modelação do fluxo de serviço, um diagrama de causa, experiência do cliente ou de

pontos de contato ou interação são instrumentos úteis que permitem agilizar o processo de tomada de decisão na construção de modelos de serviços adequados. A integração destas ferramentas com os métodos e *know-how* apropriado possibilita a criação de uma *framework* sistémica que permite controlar os fluxos de informação durante o processo de modelação de um serviço, assim como aperfeiçoa a cooperação ao longo dos vários sectores lucrativos e não-lucrativos e diferentes domínios de conhecimento, auxiliando a tarefa de exploração de novas possibilidades para diferentes tipos de serviços. Verifica-se que esta abordagem é consistente aquando da necessidade de lidar com situações complicadas em serviços que envolvem múltiplos participantes (Chou, Chun-Juei; Chen, Chong-Wen; Conley, Chris, 2012).

Segundo Wikström (2010), o efeito do *design* de um serviço depende da integração das redes sociais e das condições empresariais envolventes. As atividades organizacionais são também fatores cruciais na promoção do desenvolvimento sustentável.

2.2.2. Service Design Toolkit

Segundo Stickdorn, Marc; Schneider, Jakob; et al. (2010), o *design* de um serviço consiste num método de aperfeiçoamento da qualidade do próprio serviço, direcionado tanto para os utilizadores como para quem o presta na empresa. A idealização de um serviço através da constante procura da inovação não é recente e qualquer organização analisa constantemente as possíveis soluções de melhoria passíveis de aplicar de forma a aperfeiçoar a qualidade dos seus serviços. A diferença para a inovação comumente adotada e praticada por uma organização e a inovação aplicada através das seguintes ferramentas de *design* e conceção de serviços disponibilizadas pelo *Service Design Toolkit* consiste na aproximação de uma visão orientada para a experiência humana, sendo o ponto de partida para a conceção do serviço as necessidades e requisitos impostos pelos utilizadores, de modo a procurar por soluções conjuntamente com os *stakeholders* da organização. A conceção de um serviço encontra-se baseada numa visão holística do mesmo. As interações entre o serviço prestado e o utilizador são estudadas ao pormenor, tendo como ponto de partida o objetivo que o utilizador tem em mente para o serviço. Durante toda a etapa de análise do serviço, as fases que os utilizadores necessitam de percorrer de forma a alcançar os seus objetivos são projetadas, assim como as formas de satisfazer os propósitos referidos. São também tidos em conta as necessidades e requerimentos do *staff* ou operadores do serviço

durante o processo de conceção do mesmo. Todos os objetivos delineados pelas partes envolvidas num serviço servem como ponto de partida para identificar o que é correto aplicar hoje, o que pode ser aplicado amanhã, assim como o que se encontra em falta, permitindo conceber soluções que permitam abranger a conceção e visualização de vários tipos de aplicações para os serviços. Para cada aspeto deverá ser realizada uma distinção entre serviço *core* e serviços auxiliares, sendo a colaboração entre estes examinada ao detalhe.

O conceito de *Service Design Toolkit* foi criado através de duas organizações prestadoras de serviços, a Namahn e a Yellow Window. Este conjunto de ferramentas foi inicialmente publicado na língua alemã pela Politea em cooperação com o VVSG (*Association of Flemish Cities and Municipalities*).

2.2.2.1. Benefícios

A utilização das ferramentas e métodos anunciados anteriormente permite à empresa criar serviços mais eficientes, simultaneamente produzidos a um custo inferior, originando assim maior satisfação entre os utilizadores e operadores ou *staff* associado. Este conceito poderá parecer paradoxal mas no entanto não o é, pelas razões seguidamente enumeradas:

1. A visualização do serviço como um todo permite criar uma imagem global, possibilitando a associação de diferentes tipos de serviços e sublinhando os processos mais adequados a serem implementados.
2. Através da análise, visualização e conceção de um novo serviço mediante o contato com o *staff*, é criada uma dinâmica onde todos os autores se encontram envolvidos. Esta ação irá desenvolver o sentido de responsabilidade e *commitment* entre os funcionários da organização.
3. Através da visualização global do serviço, processos e diferentes autores é possível dar a conhecer a base do serviço completa, acessível a todos. Para além disso, esta base encontrar-se-á em constante evolução, tornando os processos mais simplificados.

2.2.3. Conceitos relacionados com a conceção de serviços e seu desenvolvimento sustentável

O termo *design* de serviço é utilizado em vários domínios ou áreas do conhecimento de forma a oferecer múltiplas resoluções para diferentes problemas. Vários autores defendem distintos significados dentro do contexto que lida com a definição deste termo. Por exemplo, Heim and Ketzenberg (2011) constatou que o *design* de serviço permite fortalecer as organizações de forma a manterem-se competitivas assim como suportar a oferta nos níveis desejados para os seus clientes. Segundo Truman et al. (2000), esta competitividade pode ser igualmente mantida em organizações da área da saúde, mediante Cameron et al. (2011) poderá ser apresentado um modelo de serviço que permita ajudar as famílias no âmbito da proteção infantil ou ainda segundo Karwan and Markland (2006) o *design* sólido de um serviço e a sua relação com as TI indicadas permite também aumentar a gestão eficaz do sector público. Devido às suas múltiplas funções, a conceção de um serviço torna-se de certa forma difícil de definir. De forma a abraçar todas as possibilidades de definição deste conceito, o mesmo será contextualizado de acordo com a aplicação de estratégias, produtos ou mecanismos sustentáveis que servem para melhorar as relações provenientes de um serviço, assim como na criação de benefícios para os participantes nele envolvido.

2.3. Redes Colaborativas

Um sistema de redes colaborativas representa uma *network* de organizações conectadas entre si, operando em harmonia de forma a atingir um objetivo comum. A eficiência de uma rede colaborativa recai na habilidade de trabalhar eficazmente entre todos os sistemas constituintes da organização conjunta de forma a atingir o objetivo comum final (Ganguly, Anirban; Mansouri, Mo; 2011). Contudo, é essencial considerar as incertezas que poderão originar consequências negativas e consequentemente perdas financeiras para a rede. Desta forma, avaliar os riscos que podem levar ao mau funcionamento de uma rede colaborativa é um dos grandes desafios que uma empresa pode encontrar.

É atualmente evidente que os benefícios retirados de um relacionamento *business-to-business* entre organizações que operam via comércio eletrónico são predominantemente produzidos através de uma sólida cooperação empresarial (Lee et al., 2003) concebida através dos benefícios acumulados da integração interna das organizações (S. G. Sutton, et al., 2008). Apesar de todos os evidentes benefícios existentes, muitas organizações ainda possuem algum receio de entrar neste tipo de relação empresarial devido aos riscos inerentes (S. G. Sutton, et al., 2008). Estes riscos encontram-se primordialmente centrados na perda de investimento, podendo constituir um risco financeiro para a organização. Numa era onde o atual foco empresarial tem recaído na constituição de processos de negócio sólidos, tem aumentado a procura da execução de atividades recorrendo ao *outsourcing* que outras organizações conseguem exercer de forma mais aperfeiçoada a um custo reduzido, desenvolvendo assim valor integrado e acrescentado para a empresa. No entanto, a quebra de confiança para com estas organizações baseadas na prestação de serviços via *outsourcing* constitui um risco superior à simples perda financeira e/ou na prestação do próprio serviço (Sutton and Hampton, 2003). Enquanto o lado da equação onde se encontra o risco associado aumenta, significando uma componente de fornecimento de potencial e manutenção de relações *business-to-business* para a empresa, o desenvolvimento de métodos que permitam a mitigação deste risco torna-se objeto de elevado interesse. Vários modelos que permitem assegurar os serviços prestados mediante análise do risco para a organização são diariamente desenvolvidos. Enquanto a relação entre os sistemas de colaboração organizacional tem-se tornado mais estreita, o foco no lado oposto da

equação (risco de negócio associado) torna-se particularmente crítico. Enquanto inicialmente o foco do estudo relativo aos riscos associados encontrava-se direcionado para uma variedade geral de fatores de risco nas ligações de sistemas entre redes colaborativas⁵, o esforço direcionado para a identificação de fatores de risco dentro de várias categorias poderá ajudar os gestores na gestão específica dos riscos assim como na recolha de informação que permita ajudar no desenvolvimento e inovação de futuros sistemas de redes colaborativas.

Segundo Ganguly, Anirban; Mansouri, Mo (2011), atualmente as organizações encontram-se gradualmente a mover-se no sentido de operarem sozinhas no mercado através do recurso a redes de parceiros independentes ou semi-independentes. Como resultado, as empresas estão a tornar-se organismos baseados neste tipo de ligações, capazes de operar em ambientes extremamente complexos. Com a crescente importância dos sistemas de redes colaborativas a formação, avaliação e endereçamento dos riscos poderá servir como ferramenta importante nas mãos dos gestores e/ou responsáveis pela rede, especialmente aquando da conceção de estratégias de mitigação de riscos.

No ambiente emergente de *business-to-business* direcionado para a internet, os verdadeiros benefícios são compostos através de colaborações estreitas com parceiros de negócio (Lee et al., 2003; Cooper and Slagmulder, 2001). Simultaneamente, riscos organizacionais significativos emergem através da elevada dependência num reduzido número de parceiros (Khazanchi and Sutton, 2001; McIvor et al., 2003; Sutton and Hampton, 2003). A análise e conceção de uma *framework* de gestão do risco associado à permanência numa rede colaborativa, consiste num instrumento de particular valor quer para os gestores de topo aquando da aplicação de métodos de gestão de risco como para gestores de negócios baseados no comércio eletrónico, devido à preocupação com a segurança e eficácia dos sistemas aplicados à rede colaborativa. Enquanto os instrumentos de medição do risco fornecem um significado específico para cada risco associado ao negócio, deverão ser considerados quais destes poderão ser automatizados, quais destes requerem a monitorização humana e de que forma esta monitorização poderá ocorrer. Para estas medidas que poderão ser automatizadas é necessário a

⁵ Estudos de McIvor et al., 2003; Hempel and Kwong, 2001; Westland, 2002.

garantia de mecanismos que possam assegurar uma manutenção contínua da gestão do risco (Sutton, G. et al 2008).

2.3.1. Estratégia de Gestão do Risco

Uma estratégia bem-sucedida no âmbito da gestão de risco, para qualquer organização, inicia-se na identificação do próprio risco. Esta identificação pode ser definida como a descoberta, definição, descrição, documentação e comunicação dos riscos antes destes se tornarem problemas e consequentemente afetarem um projeto ou atividade. Um processo adequado de identificação do risco garante o reconhecimento de um leque alargado de riscos associados ao projeto e fornece como *output* uma lista de possíveis riscos associados com as várias etapas ou atividades do respetivo projeto. Uma vez identificados os riscos, estes deverão ser devidamente tratados dependendo da sua própria natureza e do projeto onde se encontram inseridos. Além disso, a classificação dos riscos⁶ ajuda na redução da redundância e proporciona uma gestão mais clara nas fases posteriores do processo de análise de risco (Ganguly, Anirban; Mansouri, Mo, 2011).

Ganguly, Anirban & Mansouri, Mo, (2011) propõe um *flowchart* (Diagrama 1) cujo objetivo reside na avaliação de um conjunto de riscos críticos que um sistema de redes colaborativas pode encontrar como parte do seu funcionamento.

Kinder, Tony (2002) afirma que a análise cuidada de uma rede colaborativa entre organizações consiste numa conduta importante de conhecimento e consequentemente uma componente significativa em qualquer relação entre produção, tecnologia e conhecimento.

O *flowchart* proposto encontra-se constituído por três fases. A primeira fase pretende identificar os componentes de um sistema de rede colaborativo. Sendo este sistema composto por componentes e subcomponentes que funcionam em conjunto de forma a atingir um objetivo, é de extrema importância listar os possíveis componentes (pelo menos os mais críticos) constituintes de uma rede colaborativa, antes de avançar para a fase de avaliação dos riscos. Após listados os componentes do sistema, o conjunto de riscos poderá mais facilmente ser identificado, sendo a segunda fase composta pela identificação destes. A terceira e última fase desta *framework* dedica a sua atenção para

⁶ Por exemplo, riscos financeiros, riscos de agendamento de atividades ou riscos relacionados com custos.

a análise e priorização dos riscos previamente identificados de forma a classificá-los de acordo com a sua importância.

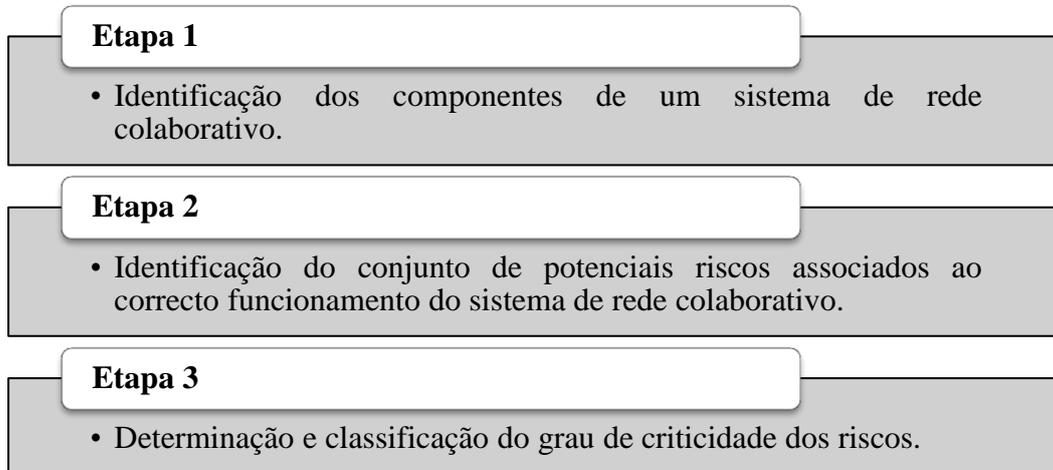


Diagrama 1 - Flowchart de gestão do risco - Ganguly, Anirban & Mansouri, Mo (2011).

Esta ferramenta constitui uma *framework* importante na avaliação e consequente desenho de uma estratégia de mitigação de risco para um sistema de redes colaborativas.

3. Quadro Conceptual

Como referido no Capítulo 1 (Definição do contexto do problema), o presente trabalho pretende responder à seguinte questão: “Quais as propostas de melhoria que poderão aumentar a qualidade dos serviços de apoio ao cliente prestados pela Vortal?”. Neste sentido, a organização alvo deste projeto e para qual são sugeridas as propostas apresentadas é a Vortal e a Teleperformance, através de uma relação de parceria colaborativa.

3.1. Figura Síntese

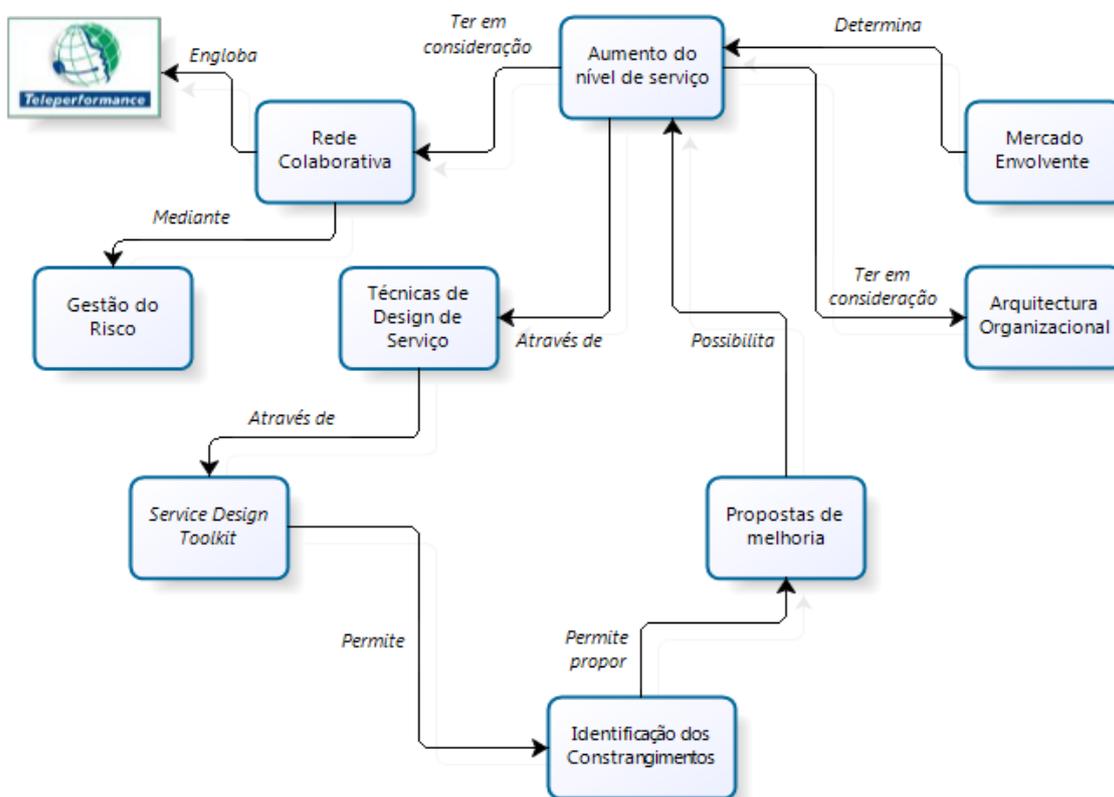


Figura 5 - Mapa Conceptual

O mapa conceptual acima apresentado consiste numa ferramenta gráfica cujo objetivo compreende a organização e representação do conhecimento, permitindo apresentar graficamente um conjunto de conceitos e identificar facilmente as relações entre estes. Este mapa pretende constituir-se como um quadro de referência base subjacente ao aumento do nível dos serviços de apoio aos clientes da Vortal. Este aumento deverá ser realizado mediante a análise dos processos e atividades de cada serviço crítico de contato com o cliente, tendo estes que ser identificados inicialmente mediante a

utilização das ferramentas adequadas. Através da análise dos processos será possível identificar pontos de melhoria nos mesmos. O aumento do nível dos serviços tem que estar de acordo com os objetivos arquiteturais da empresa, assim como estar alinhado com um plano de gestão de risco adequado devido à atual dependência da Vortal de uma rede colaborativa.

Deste modo, uma análise da organização através de um prisma focado nos serviços prestados de suporte/apoio ao cliente é primordial para compreender quais os pontos de contato com o cliente final mais críticos, assim como os processos associados a tais. Segundo Stickdorn, Marc, Schneider, Jakob, et al. (2010), o *design* de um serviço consiste num método de aperfeiçoamento da qualidade do próprio serviço, direcionado para os utilizadores e para quem o presta na organização. A idealização de um serviço através da constante procura da inovação não é recente e qualquer empresa analisa constantemente as possíveis soluções de melhoria passíveis de aplicar de forma a aperfeiçoar a qualidade dos seus serviços. A diferença para a inovação comumente adotada e praticada por uma organização e a inovação aplicada através de ferramentas de *design* e conceção de serviços disponibilizadas pelo *Service Design Toolkit* consiste na aproximação da visão orientada para a experiência humana, sendo o ponto de partida para a conceção do serviço as necessidades e requisitos impostos pelos utilizadores, de modo a procurar por soluções conjuntamente com os *stakeholders* da organização. De forma a identificar os principais pontos de contato com o cliente, dois modelos de diagramas referenciados através do *service design toolkit* poderão ser utilizados: *Blueprint* e *Touchpoint diagram*. Deste modo torna-se mais simples a modelação dos principais serviços, assim como perceber o seu funcionamento, tanto dos processos e atividades. Finalmente, a utilização de uma *Vision and Scope Table*, ferramenta constituinte também do *service design toolkit*, permite abordar os constrangimentos detetados na prestação dos serviços de apoio ao cliente e definir um plano de visão futura de forma a combater os problemas revelados.

A etapa final deste trabalho consistirá na aplicação de uma *framework* cujo objetivo reside na avaliação do conjunto de riscos críticos que o sistema de rede colaborativa existente entre a Vortal e a Teleperformance pode encontrar, mediante a aplicação das propostas apresentadas para o aumento do nível dos serviços de suporte ao cliente.

4. Metodologia

O presente trabalho foi concebido mediante a realização de um estágio curricular do autor na Vortal. Durante um período de 6 meses, a possibilidade e liberdade de contato com várias áreas, departamentos e pessoas envolvidas na organização permitiu a recolha de informação para o desenvolvimento do projeto, tanto ao nível documental como exploratório. Segundo Quivy & Campenhoudt (2008), as leituras permitem assegurar a qualidade da problematização, enquanto as entrevistas ajudam o investigador a entrar em contato com a realidade vivida pelos atores sociais. Foram realizadas várias leituras sobre os temas abordados na revisão da literatura de forma a aumentar a rede de conhecimentos e aprofundar o debate sobre as temáticas exploradas, assim como analisar as diversas opiniões relativas aos vários atores. No âmbito de recolha da informação para análise e posterior desenvolvimento e formulação das conclusões foram utilizadas as seguintes técnicas:

1. **Análise documental.** Leitura e estudo de vários manuais e apresentações institucionais direcionadas para a componente comercial da empresa, procedimentos a adotar aquando do tratamento de um cliente via contato telefónico ou correio eletrónico, estrutura organizacional da empresa e *get started* relativo às plataformas disponibilizadas pela Vortal. Este estudo permitiu a obtenção detalhada de informação relativa a vários aspetos de investigação importantes para a realização do trabalho.
2. **Reuniões.** Num contexto de trabalho onde o detalhe relativo ao mecanismo e processo de encaminhamento e tratamento de clientes é altamente importante, foram realizadas reuniões semidiretivas⁷ com a responsável da equipa interna, o diretor de mercados e os responsáveis pela gestão das equipas de contato na Teleperformance. Para além do registo dos principais pontos menos positivos na forma como o sistema de gestão de clientes está atualmente organizado, o propósito das reuniões permitiu também construir uma base para a análise destes processos.
3. **Observação direta.** Esta técnica irá permitir completar a informação reunida através das duas técnicas anteriores, mediante uma análise relativamente às tarefas de rotina executadas tanto pelos atores das entrevistas como pelos

⁷ As perguntas são abertas e terão como objetivo “guiar” a reunião, evitando assim que esta se afaste dos temas que a motivaram.

operadores técnicos e gestores de clientes. A observação direta irá permitir aprofundar a observação da rotina de trabalho diária referida nas entrevistas, complementando os aspetos identificados e esclarecendo pontos que poderão ter ficado menos explorados.

O processo de recolha e análise da informação será realizado mediante utilização destas três técnicas (análise documental, entrevistas e observação direta). A análise documental permitirá conceptualizar o desenho da estrutura organizacional da Vortal e em conjunto com as restantes técnicas descrever os processos, atividades e fluxos de informação existentes na empresa e parceiro associado (Teleperformance). Desta forma, será possível uma maior perceção relativamente aos constrangimentos existentes, permitindo posteriormente analisar e conceber propostas de melhoria para os serviços de apoio ao cliente prestados pela empresa.

5. Análise da Informação

Este capítulo tem como objetivo o processamento da informação recolhida ao longo da análise efetuada aos serviços críticos no tratamento de clientes da Vortal. Desta forma, pretende-se identificar os constrangimentos existentes ao longo do fluxo de processos decorrentes do tratamento de clientes. A informação contida no presente capítulo inclui uma descrição breve da Vortal e da Teleperformance, uma análise organizacional direcionada para o estudo dos serviços críticos no tratamento dos clientes da empresa e por fim a identificação dos constrangimentos existentes nos respetivos serviços identificados.

5.1. Vortal

A Vortal (denominação comercial: Vortal – Comércio Eletrónico, Consultadoria e Multimédia, S.A.) é uma operadora de mercados eletrónicos G2B2B (*Government to Business to Business*) fundada em Dezembro de 2000 por um grupo de 20 empresas de construção, juntando-se também o Banco Espírito Santo, através da Espírito Santo Tech Ventures e a Portugal Telecom, através da PT Prime Tradecom. A principal missão da empresa consiste em ajudar clientes a comprar melhor e a vender mais de forma a atingir um desempenho superior através de uma plataforma colaborativa de alto desempenho em *Cloud-Computing*.



Figura 6 – Relação Comprador/Fornecedor

Entenda-se por *Cloud eTendering* o modelo aplicado pela empresa para criar um mercado perfeito de contratação eletrónica (público e privado), permitindo a interação entre Entidades Públicas, empresas e fornecedores. As plataformas Vortal baseiam-se no princípio de desmaterialização de processos, de redução de custos contratuais para as empresas utilizadoras e de transparência, através de padrões de segurança, confidencialidade e integridade garantidos durante as transações. Atualmente, são mais de 20.000 empresas ligadas em rede e segmentadas por sectores de atividade que

promovem a realização dos seus negócios via plataformas de contratação eletrónica. Tendo em conta as especificidades de cada sector de atividade, os mercados Vortal encontram-se segmentados de forma a tornar a utilização da plataforma mais adaptada às necessidades de cada empresa ou entidade pública. Os mercados Vortal encontram-se segmentados da seguinte forma:

- **Contratação Pública**, através da plataforma VortalGov, onde se encontram todos os processos de entidades públicas e respetivos fornecedores.
- **Construção**, através da plataforma Econstrooi, considerado o maior mercado eletrónico deste sector na Península Ibérica. Este mercado conta com mais de 10 anos de existência e é dirigido para as empresas compradoras e fornecedoras que atuam no mercado da construção. Atualmente, pelos serviços disponibilizados e pelo modelo de *pricing* praticado, esta plataforma tem assistido a um alargamento da sua atividade às PME's, independentemente da sua estrutura ou localização geográfica, onde conta com a presença de mais de 200 empresas compradoras.
- **Saúde**, através da plataforma VortalHealth, criada em 2008 para responder à entrada em vigor da obrigatoriedade de utilização de plataformas eletrónicas de contratação através do DL n.º18/2008 (Código dos Contratos Públicos). Esta plataforma representa uma solução que permite aos Hospitais Públicos e Privados, EPE's e iniciativas privadas do sector, beneficiar da simplificação da contratação pela via eletrónica. Apresenta um conjunto de características adaptadas ao sector da saúde através da disponibilização de um sistema de classificação de produtos e serviços de acordo com o POC-MS, nomenclatura própria do sector, destacando-se a sua interligação com a quase totalidade dos *softwares* de gestão hospitalar utilizados, permitindo assim uma otimização de processos.
- **Corporate**, através da plataforma VortalCorporate, onde se encontra segmentado o sector privado da área do Turismo, Distribuição e Retalho, Banca e Seguros, Indústria e Serviços.
- **Energy & Utilities**, através da plataforma VortalEnergy&Utilities, criada em 2006 para responder às necessidades de contratação do sector da Energia e *Utilities*.
- **Indústria**, através da plataforma VortalIndustry, criada em 2006, onde se encontram as empresas que atuam ou operam no sector industrial.

Sendo a Vortal uma empresa que disponibiliza serviços através de plataformas de contratação eletrónica, existe a necessidade de acompanhamento contínuo dos seus clientes, principais geradores de valor para a empresa, desde compradores até fornecedores. Este acompanhamento requer especial atenção quando envolvido por diversos SI que disponibilizam dados e informações que permitem a correta gestão de toda a base de clientes.

Neste capítulo será realizada uma análise da estrutura organizacional da empresa. Neste sentido, o foco do presente trabalho será direcionado para os *touchpoints* existentes entre clientes e organização, de forma a avaliar a metodologia de serviço prestado, assim como as TI utilizadas e quais os constrangimentos ou dificuldades existentes ao longo do fluxo de atividades do serviço.

5.2. Teleperformance

A Teleperformance, empresa parceira da Vortal, é líder mundial em soluções de terceirização de CRM e centros de contato, fornecendo empresas no mundo inteiro. A empresa é especialista em programas de atendimento ao cliente, suporte técnico e cobrança de dívidas, operando em cerca de 100.000 posições de atendimento e possuindo mais de 138.000 colaboradores espalhados por 270 centros de contato em 46 países. A Teleperformance representa empresas internacionais dos mais variados sectores em operações de atendimento ao cliente que abrangem mais de 66 idiomas e dialetos. Relativamente à Vortal, o propósito da ligação com a Teleperformance consiste na disponibilização de uma linha de atendimento e apoio técnico especializado direcionado para os clientes da empresa.

5.3. Análise Organizacional

Ronald Giachetti (2011) reconhece que de forma a ser possível determinar as capacidades empresariais necessárias para desenhar uma organização, seus processos, fluxos e tecnologias de informação é necessário recorrer a uma projeção da organização baseada numa abordagem coordenada de sistemas. Esta abordagem permite desenhar não só o sistema arquitetural da empresa atual (*as-is*), como também prever uma arquitetura desejada para a organização (*to-be*).

5.3.1. As-Is

Conforme referido por Dimitris N. Chorafas (2002), a construção de um arquitetura empresarial que permita responder com precisão ao utilizador ou cliente final da forma mais rentável possível deverá basear-se na ligação eficiente de todos os componentes de um sistema num único agregado, definindo concretamente as funções passíveis de serem suportadas, incluindo as suas limitações, recursos requeridos e seu *timing* associado. A Vortal encontra-se atualmente liderada por uma equipa de gestão com *know-how* direcionado para diversas áreas de negócio. Como CEO e fundador, Rui Dias Ferreira lidera a empresa desde Dezembro de 2000, tendo como Vice-Presidente Executivo e responsável pela direção de Mercados Internacionais Miguel Sobral. Atualmente, a responsável pela direção de Engenharia é Ermelinda Veloso, Bruno Ferreira exerce funções de Chief Finance Officer, Miguel Soares é Diretor de Marketing e Inovação, Bernardo Bastos Lopes exerce funções de Head of People Management e Nuno Maruny, como Chief Security Officer e Quality Manager.

A representação da estrutura organizacional da Vortal encontra-se apresentada na Figura 7:



Figura 7 - Estrutura Organizacional Vortal. Fonte: Vortal (2012).

Transversalmente a cada área de negócio da Vortal encontram-se as diferentes áreas de mercado exploradas pela empresa. Segundo Lankhorst, Marc (2009), uma análise da arquitetura e estrutura empresarial é interessante do ponto de vista da sua utilização

como instrumento de gestão para o controlo das operações diárias da organização e consequentes desenvolvimentos futuros. N. Chorafas, Dimitris (2002) complementa esta linha de pensamento indicando que uma arquitetura empresarial poderá ser projetada através de dois níveis bastante importantes, um primeiro relacionado com as decisões administrativas e um segundo com as escolhas técnicas relativamente ao *design*, implementação, manutenção e futuros desenvolvimentos para a empresa.

Neste projeto, tendo em conta que as empresas fornecedoras de produtos e serviços presentes nas plataformas de comércio eletrónico da Vortal constituem a maior parte das empresas⁸, sendo as restantes constituídas pelos compradores, serão estas onde recairá o foco do trabalho. Para além disso, o tratamento de gestão relativo aos fornecedores é diferente do apresentado aos compradores. A área de negócio sobre a qual o trabalho irá recair é então a de Global Suppliers BU⁹.

5.3.1.1. *Touchpoints*

Valiente, Maria-Cruz, et al. (2011) afirma que as organizações, de modo a aumentarem a sua performance e consequentemente a sua competitividade no mercado, devem regularmente avaliar a eficiência e qualidade dos seus serviços. Sendo a Vortal uma organização direcionada para as plataformas de comércio eletrónico, os seus clientes constituem uma mais-valia na criação de valor para a empresa, tornando imperativa a avaliação regular dos processos envolvidos e tecnologias utilizadas durante a prestação dos serviços. No âmbito da realização de uma análise completa relativamente à identificação dos serviços críticos a abordar neste projeto, foi efetuado um estudo relativo às várias interações possíveis dos clientes com a empresa. Para o estudo em questão, foram utilizados dois modelos de diagramas referenciados através do *service design toolkit*¹⁰: *Blueprint* e *Touchpoint diagram*.

5.3.1.1.1. *Blueprint*

Este diagrama permite identificar e estudar de forma concisa os processos de interação existentes entre um cliente e a empresa. As atividades constituintes encontram-se

⁸ Das cerca de 20.000 empresas presentes atualmente na Vortal, apenas aproximadamente 200 empresas são compradoras.

⁹ Global Suppliers Business Unit (BU) corresponde à área de negócio que realiza toda a gestão dos fornecedores da Vortal, desde a equipa comercial até à equipa interna de retenção e renovação de clientes.

¹⁰ O *download* dos respetivos modelos utilizados poderá ser realizado na seguinte página *web*: <http://www.servicedesigntoolkit.org/templates/>.

elaboradas desde que o cliente tem conhecimento da empresa, assume o primeiro contato (*touchpoint*), usufrui efetivamente do serviço e neste campo, o que é realizado durante o contato direto, quais as funções do Back Office e que meios e processos se encontram envolvidos.

| | Atrair Atenção | Informar | Utilizar | Apoiar | Manter |
|----------------------------------|---|---|---|---|--|
| Utilizador ¹¹ | Necessidade de utilização das plataformas de contratação eletrónica (1) | Recolha de informação (2) | Questões técnicas ou gerais (3) | - | - |
| <i>Touchpoints</i> ¹² | Interesse do cliente ou contato comercial (4) | Questões técnicas e/ou dúvidas gerais (5) | Questões técnicas e/ou dúvidas gerais (5) | Questões técnicas e/ou dúvidas gerais (5) | - |
| Serviço ¹³ | - | - | - | - | - |
| Contato Direto | Campanhas de comunicação comercial (6) | Contatos de esclarecimento (7) | Contatos de esclarecimento (7) | Contatos de esclarecimento (7) | Encaminhamento para equipa interna (11) |
| Back Office | Resposta imediata ou contato direto (8) | Resposta via correio eletrónico (9) | Resposta via correio eletrónico (9) | Resposta via correio eletrónico (9) | Encaminhamento das intenções de desistência (10) |
| Meios e Processos ¹⁴ | Conferências e presenças em Feiras (12) | Manual (13) | Acesso experimental (15) | Linha de apoio ao cliente (14) | - |

Tabela 1 – *Blueprint*.

O utilizador do serviço é constituído pelo responsável no interior da organização fornecedora de bens ou serviços que pretende usufruir dos serviços fornecidos pela Vortal, mediante o acesso às plataformas de comércio eletrónico. Os utilizadores da Vortal poderão ser diferenciados através de dois grupos: pagantes e não pagantes. Os clientes não pagantes têm direito a um acesso básico às plataformas e apenas poderão usufruir da visualização das propostas efetuadas por organizações públicas, não permitindo assim ter conhecimento de todas as oportunidades de negócio existentes dentro das categorias de negócio da própria empresa. O mercado privado encontra-se restrito aos utilizadores que optem por usufruir de uma das várias modalidades pagantes disponibilizadas pela Vortal. Para além do acesso a este mercado, utilizadores pagantes

¹¹ O que faz o cliente?

¹² Quais são os momentos e locais em que os clientes entram em contacto com o serviço?

¹³ O que o *staff* faz realmente?

¹⁴ O que mais se encontra envolvido?

terão ainda acesso a filtros de pesquisa avançados, um barómetro de negócios, poderão importar preços do Excel para a plataforma, obter feedback do comprador no mercado privado, ter acesso a todas as empresas registadas no diretório da Vortal, possibilidades de ter mais visualização e divulgação da empresa (logótipo disponível e sugestão da empresa em primeiro lugar nos ajustes diretos), entre outras vantagens.

Desta forma, ⁽¹⁾ tanto a necessidade/obrigação¹⁵ de utilização das plataformas (migração de fornecedores e/ou compradores do próprio cliente para a utilização das vias electrónicas ou simplesmente a procura de novas oportunidades de negócio através destas) como a comunicação com fornecedores e compradores da empresa do cliente irá per si fomentar o contato com a Vortal. Esta situação irá induzir os clientes ⁽²⁾ no sentido da recolha de informação para efeitos de adesão às plataformas e aos serviços disponibilizados, ⁽³⁾ como para qualquer questão técnica existente relativamente à utilização ou funcionamento da plataforma.

Surge assim, decorrente maioritariamente da necessidade ou contato proactivo por parte de um cliente, a identificação dos primeiros pontos de contato ou *touchpoints* entre a Vortal e os seus clientes. ⁽⁴⁾ O contato inicial poderá decorrer mediante o interesse do próprio cliente, contactando a Vortal através da linha de apoio ao cliente via telefone (direcionando o contato para o departamento de Inbound) ou correio eletrónico (direcionando o contato para o Back Office, podendo ou não ser encaminhado para o departamento de Outbound posteriormente), ou decorrente do contato proactivo de um operador comercial (pertencente ao departamento de Outbound) que, mediante a existência de uma lista de empresas disponibilizada pela Vortal e que cujo interesse na adesão às plataformas fará sentido, tem como objetivo angariar novos clientes.

Como referido anteriormente, ⁽⁵⁾ o âmbito dos contatos realizados para estes departamentos encontra-se normalmente direcionado para questões de adesão à plataforma ou dúvidas técnicas relativamente à utilização desta, embora também sejam abordadas questões de faturação, acreditação, formações e solicitações de desistência do serviço pagante.

¹⁵ Algumas entidades públicas têm obrigatoriamente que lançar os procedimentos de compra através das plataformas electrónicas, constituindo uma oportunidade para angariação de novos clientes por parte das empresas que disponibilizam o acesso às plataformas, como a Vortal.

Relativamente a cada tipo de contato efetuado pelos clientes, este poderá ser tratado via contato direto ou Back Office. ⁽⁶⁾ Tanto o departamento de Inbound como de Outbound realizam contatos com o intuito de atrair a atenção dos clientes através de campanhas de comunicação comerciais (Inbound receciona contatos telefónicos, Outbound realiza estes contatos proativamente), ⁽⁷⁾ assim como contatos de esclarecimento, quando solicitados. ⁽⁸⁾ O Back Office, ao receber um e-mail de interesse comercial, poderá responder diretamente ou encaminhar para uma linha de contato direto. Para além disso, o ⁽⁹⁾ Back Office oferece resposta a contatos via correio eletrónico mediante a mesma via no caso de dúvidas e questões técnicas relacionadas com as plataformas Vortal, ⁽¹⁰⁾ assim como encaminha as intenções de desistências. ⁽¹¹⁾ No caso de existência de uma intenção de desistência, o assunto é encaminhado e tratado pela equipa interna da Vortal.

Para além das funções e objetivos respeitantes aos serviços de apoio ao cliente, ⁽¹²⁾ de forma a chamar a atenção deste e a cativar o interesse na Vortal são realizadas conferências esporadicamente em várias Feiras¹⁶. ⁽¹³⁾ Todos os clientes podem utilizar o manual incorporado no *website* de forma a manterem-se informados relativamente ao funcionamento da plataforma, ⁽¹⁴⁾ tendo a linha de apoio ao cliente disponível para qualquer questão que possa surgir e que não seja possível obter esclarecimento prévio através deste. Se necessário, o cliente pode ainda solicitar uma formação mediante o pagamento da respetiva ou oferta na assinatura do serviço pagante. ⁽¹⁵⁾ Caso o cliente não deseje pagar para experimentar as *features* do serviço pago, poderá solicitar um acesso demonstrativo ou experimental à plataforma, onde pode usufruir, de forma limitada, do serviço pago.

5.3.1.1.2. *Touchpoint diagram*

O diagrama de pontos de contato permite condensar num único quadro os respetivos *touchpoints* descritos anteriormente com o objetivo de compreender quais os serviços relevantes para proceder a uma avaliação no decorrer do trabalho.

¹⁶ Como exemplos, em 2009 a Vortal esteve presente na Concreta - Feira Internacional de Materiais de Construção e em 2010 esteve presente na Tektónica - Feira Internacional de Construção e Obras Públicas. Fonte: http://portugal.vortal.biz/multimedia_page_785

| | Atrair Atenção ¹⁷ | Informar ¹⁸ | Utilizar ¹⁹ | Apoiar ²⁰ | Manter ²¹ |
|-------------------|--|---|--|--|--|
| <i>Touchpoint</i> | Atividade comercial, conferências, necessidade de utilização das plataformas de contratação eletrônica (1) | Aumento das oportunidades de negócio, oferta de formação e serviço experimental (2) | Consulta do manual ou contato para a linha de apoio ao cliente (3) | Consulta do manual ou contato para a linha de apoio ao cliente (3) | Encaminhamento das intenções de desistência ou dúvidas específicas para a equipa interna (4) |

Tabela 2 - *Touchpoint Diagram*

Os potenciais clientes da Vortal poderão entrar em contato com a empresa pela primeira vez ⁽¹⁾ através da atividade comercial realizada a partir do departamento de Inbound, Outbound e Back Office, de conferências esporádicas realizadas normalmente em Feiras⁶, através da necessidade do cliente mediante informação obtida através do contato com os seus fornecedores e compradores²² ou de procura de novas oportunidades de negócio. Através da atividade comercial da empresa, ⁽²⁾ os clientes poderão ser estimulados para a utilização do serviço sob a promessa do aumento das oportunidades de negócio, de uma maior produtividade na apresentação das suas propostas, de máxima eficácia na prospeção e consulta de mercado e divulgação da empresa, assim como a monitorização dos indicadores de mercado e processos de venda. Posteriormente, o cliente poderá ainda ser abordado para comparecer numa formação relativamente às plataformas ou ser-lhe-á possível aceder às mesmas através de um serviço experimental.

Após adesão do cliente à plataforma, ⁽³⁾ qualquer tipo de dificuldade existente poderá ser satisfeita mediante a consulta do manual ou através do contato para a linha de apoio ao cliente, sendo o contato tratado através do departamento de Inbound, respondido via correio eletrónico através do Back Office ou sendo encaminhado o caso para o departamento de Outbound.

¹⁷ Como poderá ser atraída a atenção para o serviço *core* prestado pela empresa?

¹⁸ Como poderá ser estimulada a ação dos clientes?

¹⁹ Como são respondidas as necessidades dos clientes durante a prestação do serviço *core* da empresa?

²⁰ Como são lidados os problemas ou questões durante a prestação do serviço *core* da empresa?

²¹ Como entrar numa relação com o cliente?

²² Um dos casos que poderá servir como referência é o da Mota-Engil, empresa que efetua todos os lançamentos relativos a procedimentos para compra, venda ou pedidos de orçamentação através das várias plataformas disponibilizadas pela Vortal.

No caso de o cliente querer obter informação relativamente ao contrato efetuado com a Vortal ou em caso de existência de uma intenção de desistência do serviço, ⁽⁴⁾ a situação é encaminhada para a Equipa Interna, onde os gestores de clientes irão proceder ao respetivo contato e acompanhamento da situação com os clientes.

Neste sentido, e através da análise do diagrama de pontos de contato, poderão ser englobados e definidos como serviços de importância elevada no que diz respeito ao contato e interação com os clientes da Vortal os serviços prestados através de quatro departamentos distintos:

1. Equipa Interna.
2. Inbound.
3. Outbound.
4. Back Office.

Os diferentes departamentos prestam diferentes serviços, embora se encontrem interligados entre si, ou seja, comunicam todos no sentido de oferecer resposta aos clientes da empresa, da forma mais rápida e eficiente possível.

5.3.2. Modelação das atividades de contato

Após identificados os departamentos cujos serviços prestados são considerados relevantes no âmbito da realização de uma avaliação geral, foi criado o diagrama seguinte onde se encontram modeladas as atividades de contato entre os clientes e o serviço prestado, assim como as relações existentes entre os vários departamentos. Desta forma, a análise dos mesmos poderá ser realizada de uma forma mais simples e sucinta.

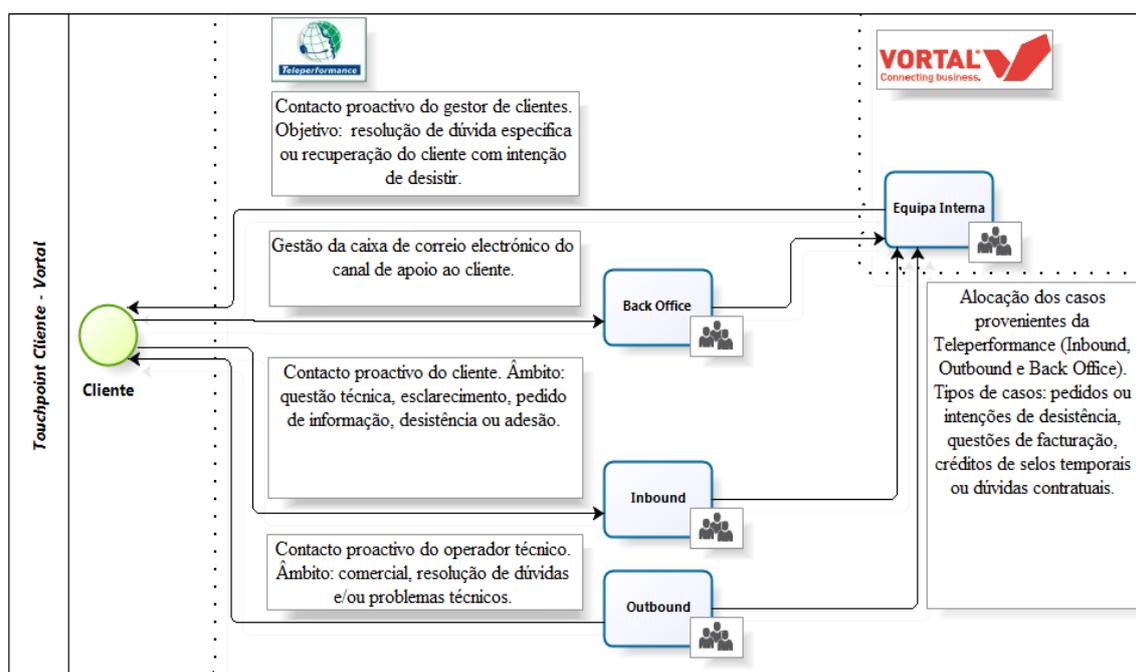


Diagrama 2 - Modelação das atividades (*as-is*).

5.3.3. Serviços

Uma análise dos serviços prestados por estes departamentos torna-se relevante na medida em que a qualidade dos processos envolvidos reflete consequentemente a qualidade do serviço final obtida, sendo que os clientes da empresa constituem a maior fonte de geração de valor da mesma. Os serviços em estudo são considerados *touchpoints* críticos para a gestão da base de clientes da Vortal. A metodologia de análise utilizada para caracterizar os serviços prestados foi a de O'Neill, Henrique (2007)²³. No anexo 14 poderá ser encontrada uma descrição detalhada de algumas características dos serviços não abordadas nos capítulos seguintes, de forma a complementar a análise realizada.

²³ O'Neill, H. et al. (2007), *Levantamento e reengenharia nos municípios do distrito de Évora*, CAPSI 2006.

5.3.3.1. Equipa Interna

5.3.3.1.1. Descrição geral do serviço

A equipa interna faz parte do departamento dos *Global Suppliers* e encontra-se atualmente constituída por cinco elementos: um responsável pela equipa interna e quatro gestores de clientes. O responsável pela equipa interna tem como principal função alocar os diversos tipos de casos provenientes dos clientes que entram em contato com a Teleperformance (Inbound, Outbound e Back Office), como pedidos de desistências, questões de faturação, créditos de selos temporais ou dúvidas contratuais, pelos respetivos gestores de clientes da empresa, que proativamente entraram em contato com o objetivo final de recuperação/retenção²⁴. As razões mais frequentes que normalmente suscitam uma intenção de desistência por parte de um cliente são os motivos financeiros, escassez de oportunidades na plataforma, falta de tempo para a sua utilização ou injustificação do custo através de uma análise dos benefícios retirados a médio/longo prazo.

5.3.3.1.2. Participantes

Por norma, uma comunicação direcionada para a equipa interna da Vortal provém de uma intenção de desistência ou uma dúvida específica cujos operadores técnicos da Teleperformance não tenham recursos para fornecer uma resposta de imediato (assuntos relacionados com faturação, créditos de selos temporais ou dúvidas contratuais). Estes assuntos são de carácter interno da organização, sendo que a informação não se encontra disponível para os operadores técnicos da Teleperformance. Esta comunicação é inicialmente rececionada através da Teleperformance, mediante comunicação do cliente via correio eletrónico, fax ou contato telefónico para a linha de apoio ao cliente. Neste caso, o interveniente inicial será o operador técnico da Teleperformance que reencaminhará a intenção de desistência para a equipa interna seguindo determinados processos²⁵. A partir desse momento, o caso será tratado entre o respetivo gestor de clientes do departamento da equipa interna e o cliente.

²⁴ No caso de o cliente possuir uma dúvida contratual ou relativa ao número de créditos de selos temporais da plataforma, é considerado retido/recuperado quando o cliente se encontra esclarecido.

²⁵ Estes processos serão aprofundados no capítulo relativo aos departamentos da Teleperformance (Inbound, Outbound e Back Office).

5.3.3.1.3. Características principais

5.3.3.1.3.1. *Propósito*

O propósito do serviço prestado pela equipa interna baseia-se na gestão das intenções de desistências, assim como de qualquer dúvida específica proveniente de um cliente, associada aos serviços pagantes da Vortal. A interação (*touchpoint*) é realizada entre o gestor de clientes e o cliente (associado a uma empresa, instituição ou organização) cujo objetivo do gestor passa por reter o maior número de clientes (em número e valor), assim como esclarecer a situação da melhor forma e o mais rapidamente possível. É sempre expectável, contudo, que o cliente possa ser retido através da conjugação das suas próprias expectativas, motivações e necessidades relativamente ao serviço (oferta). Como parceiro neste processo, o serviço prestado pela Teleperformance poderá ser considerado numa fase inicial através do contato proactivo do cliente para a linha de atendimento.

5.3.3.1.3.2. *CrITÉrios de acesso, aceitação, encaminhamento e conclusão*

Para efeitos de consideração de um caso válido para avaliação e tratamento por parte da equipa interna, é necessário a existência de uma comunicação por parte do cliente, usualmente por via do contato proactivo para a Teleperformance. Um cliente poderá entrar em contato direto com o gestor de clientes se anteriormente já tiver existido comunicação entre ambos durante o processo de resolução de alguma questão específica ou tratamento de uma intenção de desistência. Contudo, a maioria dos casos recebidos e registados pelos gestores de clientes provém da comunicação da Teleperformance. Esta comunicação poderá ser efetuada por correio eletrónico, fax ou contato telefónico e desta forma encaminhada posteriormente para a equipa interna. Por fim, a equipa interna entrará em contato com o cliente no âmbito do esclarecimento das respetivas dúvidas ou de forma a compreender quais as motivações que levam o cliente a querer deixar de usufruir do serviço pagante, numa tentativa de negociação e manutenção do cliente na plataforma. O processo de negociação pode englobar a oferta de um desconto no serviço ou a alteração para um serviço com acesso a diferentes oportunidades na plataforma. Como critério de conclusão, é tido em conta se o cliente foi efetivamente recuperado ou não.

5.3.3.1.4. Especificação do Serviço

5.3.3.1.4.1. Pré-condições

O processo de tratamento dos casos pela equipa interna é iniciado através da comunicação de uma intenção de desistência ou questão especificamente direcionada para esta equipa por parte de um cliente. Por norma, esta comunicação é realizada através do contato com a Teleperformance, onde a intenção é formalizada, registada e posteriormente comunicada à equipa interna²⁶.

5.3.3.1.4.2. Fluxo de atividades

Pode ser considerado como *touchpoint* inicial de contato entre o cliente e a Vortal a comunicação efetuada por parte do cliente. Como referido anteriormente, esta comunicação é tendencialmente realizada através da Teleperformance via contato telefónico ou correio eletrónico, sendo que os gestores de clientes apenas entram em contato com os clientes posteriormente. No momento em que a comunicação por parte do cliente é recebida, o operador técnico da Teleperformance procede ao registo da mesma no Sinfox através da criação de um *ticket*²⁷ alocado à fila relativa à equipa interna. O responsável pela equipa interna acede diariamente à respetiva fila e procede à atribuição dos vários casos pelos gestores de clientes, processo também realizado através do Sinfox. É utilizado um documento de Excel de forma a manter a equipa interna atualizada relativamente ao registo e alocação dos diversos casos. O gestor de clientes, após verificar o documento das alocações em Excel ou a sua conta no Sinfox, retira para um novo documento Excel individual os casos alocados a si. Desta forma, nunca é perdida a rastreabilidade de cada caso alocado aos diferentes gestores de clientes. Finalmente, o gestor analisa a situação do respetivo cliente e entra em contato com o mesmo. Por diversas razões, a duração do tratamento de cada caso poderá variar de acordo com a especificidade da situação em questão.

²⁶ Estes processos serão aprofundados no capítulo relativo aos departamentos da Teleperformance (Inbound, Outbound e Back Office).

²⁷ Um *ticket* consiste num ficheiro (gerado para utilização interna no Sinfox) onde poderão ser registados os dados relativamente a um determinado caso. Os *tickets* são compostos por tarefas e são alocados sempre a uma fila, que representa um departamento da organização.

5.3.3.1.4.3. Pós-condições

Após concluído o contato e consequente tratamento do caso de um determinado cliente, o desfecho poderá ser considerado e registado como:

1. Cliente recuperado.
2. Cliente recuperado até ao final do contrato.
3. Cliente desistente.

Para cada um destes tipos de desfecho, o gestor procede ao registo da informação retida durante o contato no seu documento de Excel individual, assim como ao fecho do *ticket* relativamente à situação tratada no Sinfox.

5.3.3.1.5. Constrangimentos

Após análise dos diversos componentes e processos relativos ao serviço prestado pela equipa interna, poderão ser identificadas dificuldades para as quais poderão ser propostas soluções que permitam oferecer uma mais rápida e eficiente resposta ao cliente final. Ao longo de todo o processo de tratamento e gestão de clientes, foram identificados constrangimentos ao nível da duração prevista e real do tratamento de um cliente, assim como a nível da agilização dos processos. A comunicação por parte dos clientes é essencialmente realizada através do contato primário com a Teleperformance. Os processos de encaminhamento de cada caso relativo a um cliente são morosos, demorando por vezes várias horas ou mesmo dias até ser iniciado o tratamento por parte dos gestores de clientes. A quantidade de procedimentos que são efetivamente necessários para solucionar casos de elevada importância não permite a satisfação máxima do cliente, gerando muitas vezes reclamações e/ou clientes insatisfeitos.

Uma tabela síntese das atividades e identificação dos constrangimentos relativos ao serviço prestado pela equipa interna pode ser encontrada no anexo 2.

5.3.3.2. *Inbound*

5.3.3.2.1. Descrição geral do serviço

A Teleperformance disponibiliza três serviços diferentes orientados para o atendimento e suporte técnico de clientes: Inbound, Outbound e Back Office.

É para o departamento de Inbound que os contatos telefónicos proativos por parte dos clientes são direcionados. As chamadas telefónicas são direcionadas para o respetivo operador através de um sistema de *Interactive Voice Response (IVR)*²⁸. O tema ou propósito destes contatos poderão ser variados, como dúvidas relativamente ao funcionamento da plataforma ou apresentação de propostas, informação sobre créditos de selos temporais, faturação, condições contratuais, intenções de desistência e/ou apoio na realização do registo de nova adesão ou aquisição de serviços *core* ou não *core* disponibilizados pela Vortal.

5.3.3.2.2. Participantes

Sendo o Inbound constituído por um conjunto de operadores técnicos direcionados para o atendimento dos contatos telefónicos efetuados pelos clientes para a linha de atendimento ou apoio ao cliente, os participantes do serviço prestado serão ambos, operador e cliente.

5.3.3.2.3. Características principais

5.3.3.2.3.1. Propósito

O propósito do departamento de Inbound da Teleperformance consiste na disponibilização de uma linha de atendimento ou apoio ao cliente. Este departamento é constituído por cerca de dez operadores técnicos que recebem, em média, cerca de 200.000 chamadas telefónicas por ano²⁹ cujo âmbito do contato prende-se normalmente a questões relativas ao funcionamento da plataforma, créditos de selos temporais, faturação, condições contratuais, intenções de desistência e/ou apoio na realização de registo de nova adesão ou aquisição de serviços.

5.3.3.2.3.2. Critérios de acesso, aceitação, encaminhamento e conclusão

A equipa de atendimento telefónico Inbound está preparada para receber os contatos telefónicos dos clientes, realizados através da linha de apoio ao cliente. Através desta linha os clientes serão encaminhados segundo o sistema de atendimento de IVR. As opções disponibilizadas³⁰ são: 1 – “É cliente”, e no seguimento desta opção o cliente insere ou não o seu Código de Atendimento Telefónico (CAT), sendo que a inserção

²⁸ Ver representação do sistema de IVR no anexo 3.

²⁹ O número de chamadas rececionadas através do Inbound em 2012 foram 197.358. Fonte: Vortal.

³⁰ Ver também esquema de atendimento IVR em anexo 3.

deste código permite a personalização do atendimento, onde o assistente técnico saberá os dados da empresa com antecedência; 2 - Não é cliente. Após este procedimento, o cliente será finalmente encaminhado para um dos operadores técnicos disponíveis. Os critérios de conclusão do contato, registados tanto no Sinfox como no Script³¹ da Teleperformance são: “cliente esclarecido”, “nova adesão”, “venda”, “enviado para *callback*” e “reportado”.

5.3.3.2.4. Especificação do Serviço

5.3.3.2.4.1. Pré-condições

Como referido anteriormente, a equipa de atendimento telefónico Inbound está preparada para receber os contatos telefónicos dos clientes, realizados através da linha de apoio ao cliente. Para que o contato de um cliente seja considerado elegível, é apenas necessário a correta introdução do número de contato da linha³², seguido dos passos derivados do sistema de atendimento de IVR.

5.3.3.2.4.2. Fluxo de atividades

As chamadas telefónicas rececionadas pelos operadores de Inbound poderão ser de dois tipos diferentes. É dada a opção para o cliente colocar o seu CAT aquando da marcação do número de atendimento da linha de apoio ao cliente, o que irá constituir um dos tipos de chamadas (aquelas cujos clientes inserem o CAT), e outro tipo de chamadas aquelas em que os clientes não colocam o seu CAT, ou porque ainda não são clientes da Vortal ou não sabem o CAT no momento. A introdução do CAT irá permitir uma maior personalização do atendimento por parte dos operadores técnicos. De seguida, os contatos telefónicos são alocados a operadores de Inbound específicos, tendo em conta a/as campanhas associadas a cada um. Os tipos de campanha existentes são o Vortal_ES (Espanha), ES_Sup (Espanha e Suppliers - campanha de transbordo³³), New (Novas adesões), New_Sup (Suppliers e novas adesões - campanha de transbordo), Buyer_Supplier (Compradores e transbordo de fornecedores) e Sup (Suppliers e clientes que se enganaram ou não introduziram o CAT). O desfecho da comunicação poderá

³¹ Sistema de gestão de contactos telefónicos utilizado pelos operadores técnicos na Teleperformance.

³² Número da linha de apoio ao cliente Vortal atual: 707 202 712 ou 707 200 744.

³³ Diz-se campanha de transbordo quando o operador técnico se encontra ligado a duas campanhas que permitem o atendimento de dois tipos de chamadas, uma primária e outra secundária. Quando todos os operadores em linha estão ocupados, o operador cuja campanha de transbordo está ativa pode receber chamadas relativas à sua campanha secundária, respondendo assim aos clientes em espera.

originar o agendamento de um novo contato, o envio de um e-mail informativo ou de proposta comercial ou uma pré-venda, seguida do envio de um formulário de adesão neste último caso.

5.3.3.2.4.3. Pós-Condições

Após conclusão de uma chamada telefónica, o operador procede ao registo do desfecho da mesma mediante as seguintes opções: “cliente esclarecido”, “reportado Vortal”, “agendado”, “cliente não esclarecido”, “engano/opção IVR incorreta”, “campanha comercial”, “venda”, “reportada supervisão”, “*logmein* resolvido” e “*logmein* não resolvido”.

5.3.3.2.5. Constrangimentos

Um cliente, ao contactar a linha de atendimento da Vortal, não tem a possibilidade de escolher o assunto/tema que pretende tratar, não existindo qualquer tipo de direcionamento das chamadas consoante o âmbito ou propósito das mesmas. A personificação das chamadas telefónicas passa única e exclusivamente pela inserção do CAT. Este processo permite apenas oferecer informação relativamente ao cliente que se encontra em linha mas não acerca do propósito do contato telefónico. Esta situação induz à falta de segmentação e direcionamento das chamadas e conseqüentemente uma inferior especialização por tema ou assunto relativamente ao número de operadores disponíveis. Quanto às intenções de desistência, um cliente após contato com a linha de atendimento terá que ver a situação encaminhada para a equipa interna, processo este bastante moroso. Este procedimento consome recursos, tempo e trabalhadores extra.

Uma tabela síntese que permita o enquadramento dos processos relativos ao departamento de Inbound, assim como a identificação dos constrangimentos detetados no fluxo de atividades do serviço pode ser encontrada no anexo 4.

5.3.3.3. *Outbound*

5.3.3.3.1. Descrição geral do serviço

No departamento de Outbound são realizados os contatos proativos por parte dos operadores técnicos da Vortal. O objetivo destes contatos são a venda de serviços, a resolução de dificuldades técnicas relativamente ao funcionamento da plataforma e questões acerca de créditos de selos temporais, faturação, condições contratuais e/ou

apoio na realização de registo de uma nova adesão. Este tipo de contato pode ou não ser agendado previamente mediante o seu objetivo³⁴. Em média são realizados anualmente cerca de 85.000 chamadas telefónicas para aproximadamente 30.000 empresas³⁵.

5.3.3.3.2. Participantes

Sendo o Outbound constituído por um conjunto de operadores direccionados para a realização de contatos telefónicos, os participantes do serviço prestado por este departamento da Teleperformance são os clientes e os operadores técnicos.

5.3.3.3.3. Características principais

5.3.3.3.3.1. *Propósito*

Este serviço tem como principal objetivo o contato proactivo da empresa através de vários operadores técnicos no âmbito comercial e/ou de resolução de dúvidas ou dificuldades técnicas relativamente ao funcionamento da plataforma.

5.3.3.3.3.2. *Critérios de acesso, aceitação, encaminhamento e conclusão*

Para dar início ao processo de contato com o cliente, o operador técnico efetua uma chamada telefónica a partir da Teleperformance. Este meio constitui o único canal de acesso para contactar o cliente. Como critério de exclusão, se o número do contato existente na base de dados não corresponder à empresa indicada, ou porque o número encontra-se incorreto ou a empresa já não se encontra associada a este, então o contato é excluído. Mediante contato comercial poderão ser considerados como critérios de conclusão o facto de o cliente estar ou não interessado no serviço oferecido, ainda não ter falado com o responsável da empresa ou poderá efetivamente resultar numa venda do serviço.

³⁴ Contactos cujo âmbito é puramente comercial são realizados espontaneamente, enquanto contactos cujo objetivo consiste na resolução de dificuldade técnicas, resolução de questões acerca de créditos de selos temporais, faturação, condições contratuais e/ou apoio na realização de registo de uma nova adesão podem ser realizados através de agendamento prévio.

³⁵ No ano de 2012 foram realizados cerca de 84.000 chamadas telefónicas para 28.257 empresas. Fonte: Vortal.

5.3.3.3.4. Especificação do Serviço

5.3.3.3.4.1. Pré-condições

O *touchpoint* inicial do serviço consiste no contato telefónico proactivo do operador técnico de Outbound. Como critério de elegibilidade derivado do sucesso de uma chamada telefónica encontra-se a marcação do número de contato correto correspondente à empresa indicada. Um contato pode ser excluído se a empresa atingir um número máximo de agendamentos de chamadas sem ser possível apresentar os serviços³⁶.

5.3.3.3.4.2. Fluxo de atividades

O contato inicial do operador técnico de Outbound poderá ou não ter sido agendado previamente e o desfecho da comunicação poderá originar o agendamento de novo contato, o envio de um e-mail informativo ou de proposta comercial ou uma pré-venda, seguida do envio de um formulário de adesão, neste último caso. No caso de pré-venda, operador regista dados da empresa num Excel individual. Finalmente são realizados *forcings* onde o operador contacta o cliente posteriormente numa tentativa de transformar a pré-venda numa venda efetiva (envio final do formulário de adesão pelo cliente).

5.3.3.3.4.3. Pós-condições

Após conclusão de uma chamada telefónica, o operador procede ao registo do desfecho da mesma mediante as seguintes opções: “não interessado”, “não falou com o responsável”, “interessado” ou “venda”. Quando o resultado da chamada resulta no cliente “não interessado” ou numa “venda”, não se procede ao agendamento de um novo contato. Quando o resultado do contato é “não falou com o responsável” ou “interessado”, é então agendado novo contato. Quando o resultado é efetivamente uma pré-venda, o operador técnico regista os dados do cliente num ficheiro Excel individual de forma a contactá-lo posteriormente³⁷.

³⁶ Novamente poderá influenciar o facto de o cliente estar ou não interessado no serviço oferecido ou ainda não ter falado com o responsável da empresa.

³⁷ A este processo chama-se *forcing* e é realizado duas vezes por mês, sensivelmente no início de cada mês e a meio do mesmo.

5.3.3.3.5. Constrangimentos

O serviço prestado pelo departamento de Outbound foi criado no início do ano de 2011, sendo um serviço ainda bastante recente e não totalmente automatizado pelos operadores técnicos. Para além disso, o automatismo dos processos de engenharia também não estão completamente delineados³⁸. Uma tabela síntese deste serviço pode ser encontrada no anexo 5, onde se encontram descritas as principais atividades e constrangimentos detetados relativamente ao departamento de Outbound.

5.3.3.4. *Back Office*

5.3.3.4.1. Descrição geral do serviço

O departamento de Back Office baseia a sua atividade na gestão da caixa de correio eletrónico³⁹ destinada ao fornecimento de apoio técnico aos clientes da Vortal. Este departamento é constituído por dois operadores, sendo realizado todo o tipo de correspondência por esta via. Assuntos ou questões que exigem informação mais detalhada ou complexa, de forma a prestar um esclarecimento final mais completo, são primordialmente encaminhados para os respetivos departamentos e gestores de clientes na Vortal, antes de ser dado qualquer tipo de *feedback* ao cliente. No caso de o assunto ser encaminhado para o respetivo gestor de clientes, a resposta poderá ser dada por este gestor, diretamente com o cliente, ou através da comunicação do gestor com o operador, que informará assim o cliente em causa.

Os temas com os quais o Back Office lida diariamente encontram-se maioritariamente relacionados com recuperações de acesso à plataforma, seguimento de comprovativos de pagamento, dúvidas relacionadas com o funcionamento da plataforma, pedidos de desativação de notificações, migração de créditos, questões de faturação⁴⁰, encaminhamento de intenções de desistências, gestão de reclamações, suporte técnico⁴¹, identificação de *leads*⁴², questões relacionadas com o âmbito e datas de realização das

³⁸ Dentro do departamento de Outbound existem duas campanhas em vigor (Contacto Inicial e *Forcing*), sendo que apenas uma encontra-se automatizada (*Forcing* é feito de forma manual através do registo em Excel pelos operadores dos dados da empresa do cliente e posterior contacto manual).

³⁹ info@vortal.pt.

⁴⁰ Envio de faturas, envio de segundas vias de faturas, envio de extratos de conta corrente e esclarecimentos básicos de faturação.

⁴¹ Erros ou problemas relacionados com a plataforma.

⁴² Oportunidade para venda de serviços.

formações e o processo de acreditação⁴³. Para além destes temas, os operadores no Back Office têm também como função gerir os e-mails provenientes dos operadores de Inbound, enviados para a caixa de correio individual de cada um dos operadores de Back Office, assim como gerir a Fila do Supply Care Portugal com as respostas dadas a questões que foram anteriormente encaminhadas para a equipa da Engenharia Vortal e solicitações provenientes do secretariado.

5.3.3.4.2. Características principais

5.3.3.4.2.1. *Propósito*

O Back Office consiste num canal de apoio ao cliente via correio eletrónico e suporte ao atendimento em Inbound. Neste departamento, a função dos operadores técnicos consiste na gestão e tratamento de todos os e-mails enviados para o info@vortal.pt, encaminhando-os para os departamentos Vortal mais indicados aquando de um assunto mais complexo ou através do tratamento direto através de correio eletrónico ou contato telefónico⁴⁴ com o cliente para assuntos mais simples e/ou usuais. Os utilizadores deste serviço são os clientes Vortal.

5.3.3.4.2.2. *Crítérios de acesso, aceitação, encaminhamento e conclusão*

O objetivo último da equipa ou departamento de Back Office consiste no esclarecimento e satisfação de todas as questões e necessidades dos clientes. Este processo pode ser iniciado de duas formas: envio proactivo de e-mail por parte do cliente ou encaminhamento de determinado caso ou situação por parte de um operador Inbound para o e-mail pessoal do operador de Back Office. De acordo com a complexidade do assunto ou caso a tratar, os operadores procedem à resposta imediata via correio eletrónico (mais frequente), contato telefónico (encaminhamento para o departamento de Outbound) ou reencaminham o caso para o departamento mais adequado, responsável pelo tratamento do assunto em questão⁴⁵. Se o assunto é reencaminhado para o departamento de qualidade, é sempre este que responde ao cliente diretamente; se é reencaminhado para o departamento das engenharias ou financeiro, por norma a resposta é dada ao operador de Back Office e este posteriormente entra em contato com

⁴³ Atribuição de serviços, tarefas de emissão de certificados de autenticação e segundas vias de certificados e envio de componentes Root e Sub do certificado de autenticação.

⁴⁴ O contacto telefónico é realizado pelo departamento de Outbond, mediante encaminhamento/agendamento do mesmo pelo departamento de Back Office.

⁴⁵ Departamento financeiro, de qualidade ou de engenharia.

o cliente. O critério de conclusão do contato com o cliente por esta via dá-se a partir do momento em que este se encontra esclarecido.

5.3.3.4.3. Especificação do Serviço

5.3.3.4.3.1. Pré-condições

Sendo o Back Office responsável pela gestão da caixa de correio eletrónica do serviço de apoio ao cliente Vortal, o requerimento do serviço associado a este departamento é desencadeado através da comunicação proativa por parte do cliente via correio eletrónico (info@vortal.pt) ou através do encaminhamento, por parte de um operador Inbound, de determinada situação, por norma mais complexa (não tendo o operador capacidade ou informação suficiente para responder ao cliente no momento em que se encontra estabelecido o contato telefónico com o mesmo na linha de atendimento), para o e-mail pessoal do operador técnico de Back Office. Para ambas as formas de requerimento do serviço, se o assunto a tratar for simples o operador do Back Office responde de imediato ao cliente. Se o assunto for de carácter mais complexo e/ou envolva a transmissão de informação por parte de outro departamento da empresa, este é transmitido para o respetivo departamento.

5.3.3.4.3.2. Fluxo de atividades

No Back Office, são considerados diversos temas ou assuntos como *Inputs* que desencadeiam diferentes processos relacionados com o tratamento de cada situação. No caso específico da gestão da caixa de correio eletrónico os assuntos recorrentes e a forma de dar resposta aos mesmos são os seguintes: (i) Recuperação de acesso à plataforma. Processo simples, neste tipo de casos é sempre o operador a responder ao cliente; (ii) Seguimento de comprovativos de pagamento. O operador realiza a confirmação do respetivo pagamento através do *Hi-media*, procede ao fecho da encomenda do serviço no Sinfox, solicita pedido ao departamento de faturação para ativação da encomenda e por fim aguarda pelo *feedback* do mesmo departamento. Quando a encomenda estiver ativa, o operador procede finalmente à notificação do cliente via correio eletrónico. Se o cliente contactar através de Inbound e a situação for efetivamente urgente, o Back Office tenta agilizar este processo comunicando diretamente com o departamento de faturação via telefone; (iii) Questões técnicas de utilização da plataforma. O operador tem formação e capacidade para responder

diretamente no caso de necessidade de assistência técnica; (iv) Pedidos de desativação de notificações. O operador irá proceder à criação de uma tarefa no Sinfox para que fique registado o pedido do cliente. A pessoa responsável na Vortal irá desativar as notificações na plataforma. Após *feedback* de ambos os departamentos, o operador Back Office responde via correio eletrónico ao cliente; (v) Questões de faturação. As questões tipo provenientes dos clientes têm por base assuntos como o envio de faturas e segundas vias de faturas, extratos de conta corrente ou esclarecimentos básicos de faturação, podendo ser respondidos diretamente através do operador. Esclarecimentos de dúvidas mais complexos são encaminhados para o departamento de faturação da Vortal, onde serão analisados e posteriormente será dada uma resposta proveniente deste departamento ao operador, que contactará assim o cliente; (vi) Encaminhamento das intenções de desistência. As intenções de desistência rececionadas e identificadas via correio eletrónico são encaminhadas para o responsável da equipa interna da Vortal. O operador procede à criação um *ticket* no Sinfox e anexa a respetiva intenção de desistência. Este *ticket* é alocado à Fila da equipa das intenções de desistência para ser posteriormente tratado. A resposta é dada ao cliente através do gestor de clientes da equipa interna, o operador Back Office apenas envia e-mail a informar que o cliente será contactado através deste; (vii) Gestão de reclamações. O operador de Back Office encaminha este tipo de situação para o departamento de Qualidade da Vortal através do mesmo processo de tratamento de uma intenção de desistência. É criado um *ticket* no Sinfox e alocado à Fila da Qualidade, sendo que a resposta ao cliente é sempre proveniente do responsável deste departamento e nunca através do operador; (viii) Suporte técnico (erros relacionados com a plataforma). O operador de Back Office cria um *ticket* no Sinfox e aloca o caso de dificuldade técnica à Fila das Engenharias. Após verificada e solucionada a situação, a equipa das Engenharias responde ao operador que posteriormente informa o cliente; (ix) Identificação de *leads*. As *leads* são encaminhadas para a equipa de vendas da Vortal, onde são registadas num ficheiro Excel de controlo interno. Nestes casos o Back Office não responde diretamente ao cliente pois a equipa interna reencaminha as *leads* para o departamento de Outbound; (x) Questões relacionadas com o âmbito e datas de realização das formações. Nestes casos, o operador detém informação atualizada relativamente às datas das próximas formações e informa diretamente o cliente; (xi) Processo de acreditação. O operador procede à atribuição de serviços, realização de tarefas de emissão de certificados de

autenticação, segundas vias de certificados e envio de componentes Root e Sub do certificado de autenticação.

Além da gestão da caixa de correio eletrónico destinada a fornecer apoio ao cliente, os operadores no departamento de Back Office gerem também a sua caixa de correio eletrónico individual ou pessoal, para onde são enviados os e-mails provenientes do *script* de Inbound (enviados pelos operadores Inbound). Através desta via é também gerida a Fila de Supply Care Portugal, para onde são encaminhadas as respostas da equipa de Engenharia e as solicitações provenientes do secretariado.

5.3.3.4.3.3. Pós-condições

Uma situação é considerada como concluída quando o cliente se encontra devidamente esclarecido.

5.3.3.4.4. Constrangimentos

Como principais constrangimentos, constatados após análise do serviço prestado pelo departamento de Back Office, poderão ser considerados o facto da correspondência eletrónica (via e-mail) não se encontrar priorizada automaticamente aquando da entrada no *Inbox* da caixa de correio eletrónico destinada ao apoio ao cliente⁴⁶, a dependência de outras equipas, que torna o processo de resposta ao cliente lento e o facto desta caixa de correio eletrónico não estar integrada com o *Script* utilizado pelos operadores das áreas de Inbound e Outbound, o que ocasiona a possibilidade de existência de dois operadores a tratar do mesmo assunto relacionado com um cliente simultaneamente através de duas vias diferentes⁴⁷.

Relativamente ao Back Office, serão consideradas duas tabelas-síntese. A primeira pretende descrever o fluxo de atividades do serviço mediante a resposta imediata do operador ao cliente, enquanto a segunda tabela-síntese pretende descrever o fluxo de atividades do serviço aquando da necessidade de encaminhamento de uma situação para um departamento interno da Vortal (Financeiro, Qualidade ou Engenharia) e só posteriormente dada resposta ao cliente, ou mediante o operador ou o próprio gestor na

⁴⁶ Os e-mails são tratados por ordem de chegada e não por urgência no tema ou assunto em questão a tratar.

⁴⁷ Por exemplo, se o cliente envia e-mail e depois contacta operador técnico através do Inbound existem dois operadores a tratar do mesmo assunto através de duas vias diferentes.

Vortal. A primeira tabela síntese pode ser encontrada no anexo 6 e a segunda tabela síntese no anexo 7.

6. Formas de Implementação

A análise dos serviços prestados pela Vortal através das ferramentas utilizadas previamente permitiu obter uma visão das várias atividades e processos decorrentes da prestação de cada um dos serviços, assim como das relações existentes entre cada um deles. A identificação dos constrangimentos associados a cada serviço permite efetuar um estudo acerca das possíveis propostas de melhoria. O objetivo final consiste na apresentação de soluções que permitam alcançar uma situação desejável de acordo com os objetivos propostos pela empresa.

Segundo Chou, Chun-Juei; et al. (2012), as ferramentas utilizadas, como o *blueprint diagram*, o mapa de modelação do fluxo de serviço ou o diagrama de pontos de contato ou interações (*touchpoint diagram*), são instrumentos úteis que possibilitam a agilização do processo de tomada de decisão na construção de um novo modelo de serviço adequado à empresa e seus respetivos objetivos. A integração destas ferramentas com os métodos e *know-how* apropriado possibilita a criação de uma *framework* sistémica que permite controlar os fluxos de informação durante o processo de modelação de um serviço, assim como melhorar a cooperação ao longo dos vários sectores e diferentes domínios de conhecimento, auxiliando a tarefa de exploração de novas possibilidades para diferentes tipos de serviços. De forma a abraçar todas as possibilidades de definição do conceito de aperfeiçoamento dos serviços de apoio ao cliente prestados pela Vortal, este será contextualizado de acordo com a aplicação de estratégias ou mecanismos sustentáveis que servem para melhorar as relações existentes num serviço, assim como a criação de benefícios para os participantes envolvidos neste.

Seguidamente serão apresentadas as propostas de melhoria relativamente aos diversos serviços críticos prestados pelos departamentos cujo contato com o cliente se efetua diária e frequentemente. Será apresentado um diagrama de modelação dos processos de relacionamento entre os vários serviços de modo a refletir o cenário conseqüente (*to-be*) da apresentação das propostas de melhoria apresentadas e por fim, uma análise da influência destas propostas nas atividades e processos realizados mediante a existência de uma rede colaborativa entre a Vortal e a Teleperformance.

6.1. To-Be

Os objetivos projetados pelas partes envolvidas num serviço servem como ponto de partida para a identificação dos problemas, constrangimentos e/ou dificuldades existentes, o que é correto aplicar hoje, o que poderá ser aplicado amanhã, tal como o que se encontra em falta. Desta forma, é possível conceber soluções que permitam compreender a conceção de vários tipos de aplicações destinadas para o serviço prestado pela empresa. Assim, através da ideologia de referência dos objetivos para o serviço em estudo descrito no *Vision and Scope Template*⁴⁸ presente no *Service Design Toolkit*, serão analisados os constrangimentos detetados no capítulo anterior de modo a permitir a criação de uma *framework* que possibilite, inicialmente de uma forma holística e numa segunda fase de uma perspetiva mais integrada dos serviços em estudo, projetar soluções concebíveis de melhorias para os serviços prestados pela Vortal no campo das relações existentes com os clientes da empresa.

6.1.1. Análise de Constrangimentos

A *framework* utilizada para a realização da análise relativamente aos constrangimentos associados a cada serviço de interação e suporte com os clientes da Vortal será constituída através de três campos. O primeiro campo encontra-se destinado para a descrição dos problemas ou constrangimentos existentes no serviço prestado, o segundo campo destina-se à apresentação geral dos problemas inerentes aos quais se pretende dar resposta e o terceiro campo descreve a visão, ou o que é pretendido alcançar através das propostas de melhoria apresentadas e o projeto de *design* de serviço. Uma tipificação da respetiva *framework* encontra-se seguidamente apresentada:

| Constrangimentos ⁽¹⁾ | Âmbito ⁽²⁾ | Visão ⁽³⁾ |
|---|---|--|
| Especificação dos problemas detetados no decorrer do fluxo de processos e atividades exercidas pelo serviço prestado. | Descrição geral dos processos afetados aos quais se pretende responder. | O que se pretende alcançar com as propostas ou soluções de melhoria. |

Tabela 3 - *Vision and Scope*.

⁴⁸ O *Vision and Scope Template* poderá ser encontrado para *download* através do seguinte link: <http://www.servicedesigntoolkit.org/templates/>

6.1.1.1. Equipa Interna

No capítulo 5.3.3.1., destinado à análise do serviço relativamente à equipa interna, foram identificados vários constrangimentos tanto a nível de processos como de *timings* de comunicação e resolução das dificuldades dos clientes. A tabela seguinte pretende descrever os constrangimentos identificados, assim como analisar possíveis soluções de melhorias.

| ID | Constrangimentos | Âmbito | Visão |
|----|--|---|---|
| 1 | A comunicação é essencialmente realizada através do contato primário com a Teleperformance, não sendo imediatamente tratada pelos próprios operadores. | Consequências ao nível da satisfação do cliente. Num caso mais extremo, a existência de pedidos de reclamações assim como a propagação de um <i>bad word of mouth</i> constituem pontos negativos para a empresa. (1) | Especialização dos operadores de modo a oferecer resposta imediata ao nível do tratamento de intenções de desistências dos clientes; possibilidade de encaminhamento da chamada para o departamento responsável na Vortal pelo tratamento de uma situação em caso de problema específico. (2) |
| 2 | Os processos de encaminhamento até ser iniciado o tratamento de uma intenção de desistência do cliente são bastante morosos. Fraca agilização dos processos. | Fraca agilização dos processos ao nível do percurso de uma comunicação de desistência de um cliente. (3) | Especialização dos operadores de modo a oferecer resposta imediata ao nível do tratamento de intenções de desistências dos clientes ou; Encaminhamento das comunicações de desistência diretamente para um gestor de clientes. (4) |

Tabela 4 - *Vision and Scope* - Equipa Interna.

Relativamente ao primeiro constrangimento identificado, ⁽¹⁾ o contato inicial com um operador e não com o gestor de clientes poderá acarretar consequências ao nível da satisfação do cliente. Quando o cliente pretende ver o seu caso resolvido no imediato (principalmente mediante a presença de uma intenção de desistência ou a necessidade de resolução de um problema específico que impossibilita a correta navegação ou acesso às plataformas da Vortal), a impossibilidade de rápida resolução poderá originar a insatisfação do cliente e consequentemente a possibilidade de múltiplos contatos para a linha de atendimento da Teleperformance. Num caso mais extremo, a existência de

pedidos de reclamações assim como a propagação de um *bad word of mouth* constituem pontos negativos para a empresa.

De modo a oferecer resposta para a situação descrita, ⁽²⁾ a necessidade de especialização dos operadores torna-se imperativa de forma a oferecer resposta imediata ao nível do tratamento das intenções de desistências dos clientes. A possibilidade de encaminhamento de uma chamada telefónica para o departamento responsável pelo tratamento de um determinado caso específico na Vortal permite uma mais rápida eficiência na resolução imediata do problema, assim como possibilita um maior nível de satisfação dos clientes.

Quanto ao segundo constrangimento, ⁽³⁾ a necessidade do operador técnico registar a comunicação por parte do cliente no Sinfox através da criação de um *ticket*, aguardar que o responsável pela equipa interna aceda à fila onde o *ticket* foi criado, atribua e registre os respetivos casos pelos gestores de clientes e finalmente estes sejam tratados por estes gestores, podendo variar a duração do tratamento de cada caso mediante a especificação do mesmo, torna todo o processo de encaminhamento de uma intenção de desistência moroso. Os processos de encaminhamento de cada caso relativo a um cliente são morosos, demorando por vezes várias horas ou mesmo dias até ser iniciado o tratamento por parte dos gestores de clientes.

Para responder ao seguinte problema, ⁽⁴⁾ novamente a especialização dos operadores, de modo a oferecer uma resposta imediata ao nível do tratamento de intenções de desistências dos clientes, constitui uma solução eficiente. Em alternativa, a possibilidade de encaminhamento das comunicações de desistência diretamente para um gestor de clientes forneceria um *timing* de resposta superior ao atual, embora tornasse inferior o nível de organização da alocação das intenções de desistências⁴⁹.

6.1.1.2. Inbound

A análise do serviço prestado pelo departamento de Inbound na Teleperformance encontra-se descrita no capítulo 5.3.3.2. A *Vision and Scope Table* seguinte descreve sucintamente os constrangimentos e propostas de soluções identificadas para o departamento de Inbound na Teleperformance.

⁴⁹ O responsável pela equipa interna tem acesso aos horários de cada gestor de cliente, informação interna da Vortal e consequentemente a possibilidade de alocar as intenções de desistências mediante a disponibilidade de cada gestor.

| ID | Constrangimentos | Âmbito | Visão |
|-----------|--|---|--|
| 1 | Chamadas telefônicas são direcionadas para os operadores técnicos aleatoriamente, não existindo qualquer tipo de encaminhamento das chamadas consoante o âmbito ou propósito das mesmas. | A Teleperformance trabalha com um sistema de atendimento sequencial. (1) | Existência de um sistema que permita direcionar as chamadas de acordo com o seu âmbito (faturação, intenção de desistência, créditos de selos temporais, assistência técnica relativamente à plataforma, entre outros). (2) |
| 2 | Quando o desfecho do contato telefónico resulta numa intenção de desistência, um cliente, após contato com a linha de atendimento, terá que ver a situação encaminhada para a equipa interna, processo este bastante moroso, consumindo recursos, tempo e trabalhadores extra. | Fraca agilização dos processos ao nível do percurso de uma comunicação de desistência de um cliente. (3) | Especialização dos operadores de modo a oferecer resposta imediata ao nível do tratamento de intenções de desistências dos clientes. (4) |

Tabela 5 - *Vision and Scope – Inbound.*

Na Teleperformance, ⁽¹⁾ o sistema de atendimento ao cliente utilizado é sequencial. Com um sistema de atendimento deste tipo, as chamadas telefônicas recebidas irão sendo alocadas através de uma ordem aleatória aos vários operadores ligados na linha. No caso de um operador se encontrar a atender uma chamada, o próximo operador irá atender e assim sucessivamente. Quando todos os operadores estão a atender as suas chamadas e não existir assim um único operador disponível, a chamada fica em espera e será encaminhada para o primeiro operador que terminar a sua chamada.

Desta forma, todos os operadores trabalham num âmbito de atendimento geral das chamadas recebidas na linha de atendimento e apoio aos clientes da Vortal. Qualquer assunto será tratado ou encaminhado por este operador, não existindo qualquer direcionamento de chamadas telefônicas mediante o seu âmbito ou assunto a ser tratado. Muitas vezes verifica-se o caso de, mediante um assunto mais específico, um determinado operador ter o conhecimento necessário para dar uma resposta imediata ao cliente, assim como o procedimento de resolução para tal, enquanto outro possui menos facilidade para oferecer uma resposta tão completa ou satisfatória, existindo mesmo a

possibilidade de deixar o cliente em espera de forma a questionar o supervisor da resposta mais adequada para o caso em questão.

⁽²⁾ A existência de um sistema que permita direcionar as chamadas de acordo com o seu âmbito (faturação, intenção de desistência, créditos de selos temporais, assistência técnica relativamente à plataforma, recuperação de acesso, nova adesão, entre outros), proporcionando ao cliente uma equipa de atendimento personalizada de forma a responder diretamente a este tipo de questões, possibilitaria oferecer uma mais rápida e esclarecedora resposta. Para tal, seria necessária a implementação deste tipo de sistema de atendimento, assim como proporcionar um nível de formação superior aos operadores técnicos de acordo com a área de atendimento alocada a estes.

Relativamente ao segundo constrangimento, ⁽³⁾ este já se encontra identificado através da análise realizada aos processos de funcionamento da equipa interna e remete para o caso de encaminhamento das intenções de desistência. Um operador técnico de Inbound, ao receber uma intenção de desistência, encaminha o assunto para a equipa interna, processo este moroso, possibilitando a conseqüente insatisfação por parte do cliente.

Novamente, ⁽⁴⁾ uma solução para este problema poderá consistir na alocação das funções relativas ao tratamento das intenções de desistência dos clientes para os operadores de Inbound, excluindo assim essa função da equipa interna e agilizando todo o processo que teria que ser tido em conta na existência do encaminhamento das intenções de desistência para a equipa interna da Vortal.

6.1.1.3. Outbound

Um estudo do departamento de Outbound da Teleperformance foi realizado no capítulo 5.3.3.3. Seguidamente será apresentado a *Vision and Scope Table* relativamente aos constrangimentos e propostas de melhoria relativos a este departamento.

| ID | Constrangimentos | Âmbito | Visão |
|-----------|---|--|--|
| 1 | Serviço ainda não se encontra totalmente automatizado pelos operadores técnicos. | Serviço recentemente prestado pela Vortal. Consequência: Falta de automatização dos operadores. (1) | Formação e acompanhamento contínuo dos operadores. (2) |
| 2 | No caso de pré-venda, o operador regista os dados da empresa num Excel individual. Posterior contato não se encontra automatizado, sendo que o operador tem que realizá-lo manualmente. | Falta de automatização dos processos. (3) | Investimento em novas soluções de automatização de processos. (4) |

Tabela 6 - *Vision and Scope – Outbound.*

O serviço prestado à Vortal pelo departamento de Outbound na Teleperformance é relativamente recente, tendo sido implementado no início do ano de 2011 (Fonte: Vortal). Como tal, este serviço ainda não se encontra totalmente automatizado, ⁽³⁾ tanto ao nível dos processos como ⁽¹⁾ dos próprios operadores técnicos.

Relativamente à falta de automatização dos processos realizados pelos operadores, ⁽²⁾ a formação dos mesmos constitui uma solução para combater a inexperiência no campo do contato direto com os clientes, quer seja no âmbito comercial como de suporte técnico, derivado da recente introdução deste serviço na empresa.

Embora o processo de seleção dos operadores da Teleperformance seja realizado em conjunto com a Vortal, sendo os critérios utilizados no decorrer deste processo a experiência, as competências comerciais, os *skills* de comunicação e apoio técnico, a capacidade de resistência ao *stress* e de absorver muita informação, a “novidade” do serviço e o tipo de apoio prestado, assim como o âmbito dos diferentes tipos de contatos realizados, este constitui atualmente uma dificuldade na execução do serviço deste departamento de Outbound.

O mesmo caso se aplica na escassez de automatização de alguns processos, ⁽⁴⁾ nomeadamente na fase onde é concretizada uma pré-venda, onde o operador necessita de recorrer a processos manuais de forma a manter a sua lista de clientes atualizada via

ficheiro de Excel individual e contactá-los posteriormente, numa fase denominada por *forcing*. De modo a contornar esta situação que eventualmente poderá originar lapsos no contato com os clientes durante o processo de *forcing*, a solução passaria no investimento em novas soluções que permitissem uma mais completa automatização de processos, passando pela introdução de uma funcionalidade de registo de clientes através do *Script* utilizado pelos operadores, assim como a configuração de contatos automáticos de *forcing*, terminando qualquer atividade exercida de forma manual. Esta solução permitiria assim contornar a possibilidade de ocorrência de qualquer lapso durante o processo de *forcing*, assim como facilitar as tarefas exigidas aos operadores técnicos.

6.1.1.4. Back Office

Relativamente ao Back Office, o estudo realizado ao serviço prestado por este departamento, assim como os constrangimentos identificados poderão ser encontrados no capítulo 5.3.3.4. A *Vision and Scope Table* relativamente a este serviço encontra-se sumariamente descrita de seguida.

| ID | Constrangimentos | Âmbito | Visão |
|----|--|---|---|
| 1 | Caixa de correio eletrónico não se encontra priorizada nem integrada com o Script. | Sistema de gestão da caixa de correio eletrónico ineficiente. (1) | Sistema de identificação de e-mails prioritários; Integração da informação do cliente que dá entrada nos dois canais de apoio: Back Office e Inbound. (2) |
| 2 | A dependência de outras equipas torna o processo de resposta ao cliente lento. | Fraca agilização de processos de resposta aos clientes. (3) | Sistema de identificação de e-mails prioritários para os departamentos internos da Vortal. (4) |

Tabela 7 - *Vision and Scope* - Back Office.

Quando os operadores de Back Office recebem vários e-mails provenientes de diferentes clientes, a priorização de tratamento ou encaminhamento dos mesmos é realizada respeitando a ordem de chegada. Isto implica que, independentemente da importância e/ou urgência do assunto a ser tratado, o Back Office lida com cada caso mediante a ordem de receção dos e-mails. ⁽¹⁾ Este sistema de gestão da caixa de correio eletrónico poderá originar o atraso de casos de elevada importância, originando a

insatisfação dos clientes que pretendem ver a sua situação resolvida o mais depressa possível.

Para fazer face a esta adversidade, ⁽²⁾ a implementação de um sistema de identificação de e-mails prioritários torna-se imperativo. O sistema ideal permitiria a identificação dos e-mails recebidos através de duas variáveis possíveis: contatos eletrónicos registados como importantes ou mensagens eletrónicas recebidas cujo assunto descrito possuísse certas *key words* definidas previamente⁵⁰, mediante a atribuição de níveis de importância para cada *key word* identificada⁵¹. Desta forma, o método de tratamento dos e-mails recebidos na caixa de correio eletrónico de apoio ao cliente seria realizado identicamente, apenas a alocação dos e-mails seria executada de forma diferente: e-mails prioritários apareceriam no topo da lista dos e-mails recebidos (ordenados entre estes por ordem de chegada ou nível definido de priorização ou importância), enquanto os restantes e-mails seriam alocados posteriormente, mediante ordem de receção. De forma a combater a possibilidade de existência de simultaneidade no tratamento do mesmo caso de um cliente específico via dois departamentos diferentes (Back Office e Inbound), um sistema que permita a integração da informação do cliente que dá entrada nos dois canais de apoio poderá constituir uma solução para combater este problema. Desta forma, mediante a existência de um contato via correio eletrónico ou chamada telefónica para a linha de apoio ao cliente, sendo este direcionados para o Back Office ou para o Inbound, ambos os operadores técnicos, aquando da receção de um novo contato do mesmo cliente, já estariam cientes do primeiro contato efetuado e assim poderiam responder mais eficazmente.

A dependência de outras equipas na resolução de problemas ou questões específicas que exigem o encaminhamento de determinado caso para departamentos como o de Qualidade, Financeiro ou de Engenharia, ⁽³⁾ torna mais fraca a agilização dos processos de resposta aos clientes.

De forma a facilitar o processo de encaminhamento de situações mais específicas para os departamentos internos da Vortal, ⁽⁴⁾ a implementação de um sistema de identificação

⁵⁰ Por exemplo, as seguintes *key words*: urgente, urgência, importante, dificuldade.

⁵¹ Por exemplo, as *key words* urgente e urgência seriam classificadas com importância “alta”, enquanto as *key words* importante e dificuldade seriam classificadas com importância “média”.

de e-mails prioritários solucionaria o problema detetado⁵². Este sistema possibilitaria a identificação automática de e-mails direcionados para as diferentes áreas, sendo depois encaminhados, no caso da especificidade do problema não poder ser respondido pelo operador técnico, para o respetivo departamento.

⁵² Como exemplo, um e-mail recebido cujo assunto contem as *key word* “conta corrente” seria encaminhado para o departamento Financeiro, contendo as *key word* “problemas plataforma” seria encaminhado para o departamento de Engenharia e contendo as *key word* “atraso proposta” seria encaminhado para o departamento de Qualidade.

6.2. Planificação da Mudança

As propostas concebidas no seguimento do estudo dos constrangimentos previamente identificados serão neste capítulo validadas. Pretende-se assim dar resposta a questões como:

1. Qual o nível de importância relativamente a cada proposta de melhoria sugerida?
2. É possível proceder à implementação de todas as propostas de melhoria simultaneamente?
3. Qual o tipo de estratégia a utilizar de forma a garantir a correta implementação das propostas validadas?
4. Como poderá ser planificada temporalmente a implementação das propostas?

Para analisar as respostas às questões previamente identificadas, foi proposta a *framework* seguidamente apresentada. Desta forma, será possível obter informação de forma condensada que permita a tomada de decisão relativamente à validação das várias propostas de melhoria. No final da tabela será classificada cada proposta de acordo com o impacto do problema ou constrangimento ao qual esta se encontra associada para que, na existência da impossibilidade de implementação simultânea de várias propostas, sejam consideradas primeiramente as propostas cuja importância é superior e só depois aquelas cujo impacto na gestão dos serviços de suporte ao cliente é inferior.

A classificação do nível de importância para cada proposta de melhoria é o seguinte:

- **Alta.** A implementação da proposta é imperativa para o melhor funcionamento do sistema de gestão de clientes da Vortal.
- **Média.** A implementação da proposta é importante de forma a facilitar algumas atividades constituintes dos serviços de apoio ao cliente e conseqüentemente o fluxo de processos e procedimentos interdepartamentais.
- **Baixa.** A implementação da proposta irá promover o melhor funcionamento do sistema de gestão de clientes da Vortal. Contudo, a não implementação da proposta não compreende um impacto muito elevado para a organização.

Seguidamente será apresentado um diagrama de modelação das atividades (*to-be*), de forma a visualizar de uma forma holística a constituição das funções departamentais propostas, mediante implementação das soluções de melhoria apresentadas. Seguidamente será construído um diagrama de planificação das mudanças. Neste

diagrama será realizada uma programação temporal dos processos de implementação de cada proposta. A importância de cada proposta será tida em conta na aplicação do mesmo.

Como as propostas de melhoria vão ao encontro de alterações ou modificações de atividades existentes no relacionamento de processos entre a Vortal e a Teleperformance, por fim será realizada uma análise da gestão do risco.

| ID Proposta | Descrição da Proposta | Departamento envolvido | As-Is | Alterações | To-Be | TIC/SI | Importância |
|--------------------|--|-------------------------------|---|---|--|--|--------------------|
| 1 | Especialização dos operadores no tratamento de intenções de desistência. | Inbound e Equipa Interna | Operadores encaminham as intenções de desistência para a equipa interna. | Definição de um conjunto de operadores especializados no tratamento das intenções de desistência. | Operadores tratam diretamente das intenções de desistência. | - | Alta |
| 2 | Sistema de direcionamento de chamadas de acordo com o seu propósito. | Inbound | Operadores recebem as chamadas telefónicas independentemente do propósito das mesmas. | Implementação de sistema de encaminhamento e atendimento de chamadas consoante o seu propósito. | Operadores segmentados por categorias. | Sistema de atendimento de chamadas. | Alta |
| 3 | Formação e acompanhamento contínuo dos operadores. | Outbound | Devido à recente implementação do departamento, escassez de experiência dos operadores em atividades chave. | Agendamento de sessões de formação. | Operadores mais bem preparados para a realização das atividades chave. | - | Baixa |
| 4 | Investimento em novas soluções de automatização de processos. | Outbound | No caso de pré-venda, o operador regista os dados da empresa num Excel individual. Posterior contato não se encontra automatizado, sendo que o operador tem que realizá-lo manualmente. | Implementação de sistema de automatização das atividades de <i>forcing</i> . | Registo de pré-vendas associadas ao operador e agendamento automático das atividades de <i>forcing</i> . | Sistema integrado no script de registo de pré-vendas e agendamento de atividades de <i>forcing</i> . | Média |

| ID Proposta | Descrição da Proposta | Departamento envolvido | As-Is | Alterações | To-Be | TIC/SI | Importância |
|--------------------|---|-------------------------------|---|---|--|---|--------------------|
| 5 | Monitorização dos clientes. | Outbound | - | Introdução de sistema de contato automático direcionado para os clientes menos ativos. | Criação de equipa Outbound responsável pela realização dos contatos; Automatização de processos enquadrados na equipa atual para realização dos contatos. | Sistema automático de agendamento de chamadas de monitorização ou acompanhamento a clientes. | Alta |
| 6 | Sistema de identificação de e-mails prioritários. | BO | Priorização do tratamento ou encaminhamento de e-mails respeitando a ordem de chegada dos mesmos. | Sistema de identificação de e-mails prioritários. | Priorização do tratamento ou encaminhamento de e-mails através de sistema de <i>key words</i> . | Sistema de priorização de correspondência eletrónica. | Média |
| 7 | Integração da informação do cliente. | BO e Inbound | Possibilidade de tratamento do mesmo assunto via dois departamentos diferentes. | Integração da informação do cliente que dá entrada nos dois canais de apoio: Back Office e Inbound. | Informação acerca dos clientes em tratamento disponibilizada transversalmente a todos os departamentos da Teleperformance. | Sistema de integração da informação do cliente em tratamento transversal a todos os operadores. | Média |

Tabela 8 - Análise das propostas.

As propostas consideradas de maior importância são a especialização dos operadores técnicos do departamento de Inbound no tratamento das intenções de desistências dos clientes, a implementação de um sistema de direcionamento de chamadas (de acordo com o seu propósito) e a implementação de um sistema de monitorização de clientes. Estas propostas são consideradas prioritárias para o desenvolvimento do sistema de gestão de clientes da Vortal.

No anexo 8, 9 e 10 são abordados os tipos de estratégia para assegurar a correta implementação das propostas de melhoria apresentadas, para os diferentes níveis de importância das propostas.

6.2.1. Modelação das atividades

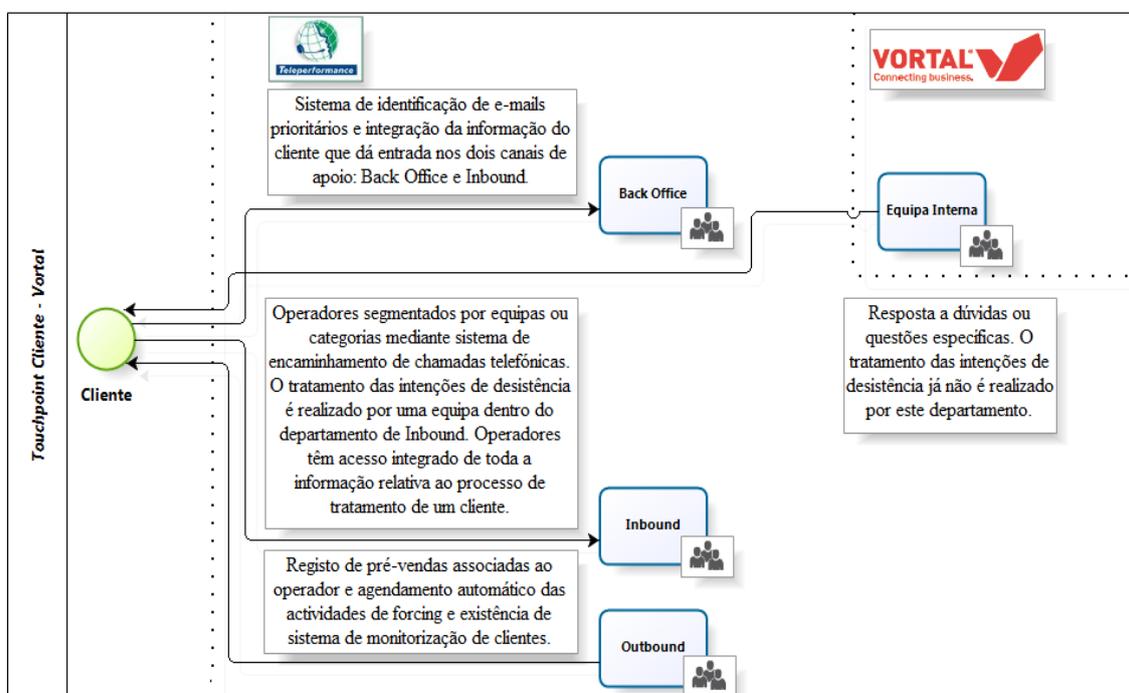


Diagrama 3 - Modelação das atividades (to-be).

A modelação das atividades de contato com os clientes da empresa permite identificar as alterações consequentes da implementação das propostas de melhoria anteriormente recomendadas. De realçar a agilização dos processos através da implementação de um conjunto de sistemas que permitam a automatização de várias atividades, assim como a criação de equipas direcionadas para o atendimento de assuntos específicos, personalizando assim o sistema de atendimento da Vortal. Como ponto menos positivo, a dependência da rede colaborativa com a Teleperformance na prestação dos serviços de apoio ao cliente poderá constituir um risco para a Vortal, tendo em conta que todo o

know-how ao nível comercial e de suporte ao cliente passaria a ser gerido através de um serviço de *outsourcing*.

6.2.2. Diagrama de Planificação da Mudança

Pretende-se, neste capítulo, apresentar um diagrama de ações onde será realizada a projeção das mudanças enquadradas nas propostas de melhoria apresentadas previamente. É importante lembrar que, de acordo com os objetivos deste trabalho, esta projeção será realizada em concordância com o nível de importância de cada proposta de melhoria para o serviço de apoio aos clientes da Vortal.

6.2.2.1. Objetivo geral do projeto

Pretende-se com o presente projeto definir e adaptar estratégias que permitam o aumento da qualidade dos serviços prestados no âmbito do suporte/apoio aos clientes da Vortal. As propostas de soluções apresentadas e estratégias de implementação definidas, para além de permitirem o aumento do nível de serviço, permitem também agilizar os processos interdepartamentais entre a Vortal e a sua parceira de serviços de apoio ao cliente, a Teleperformance. Desta forma, os serviços em estudo são os prestados pelos departamentos de Inbound, Outbound, Back Office e Equipa interna.

Critério de conclusão do projeto: Apresentação de um conjunto de propostas viáveis que permitam o aumento da qualidade dos serviços de apoio aos clientes da Vortal.

6.2.2.2. Diagrama de Ações

Seguidamente apresenta-se um diagrama de ações relativamente às atividades propostas respeitantes às soluções de melhoria de maior importância. Em anexo 12 e 13 poderão ser encontrados os diagramas referentes à planificação da implementação referente às soluções de melhoria de importância média e baixa.

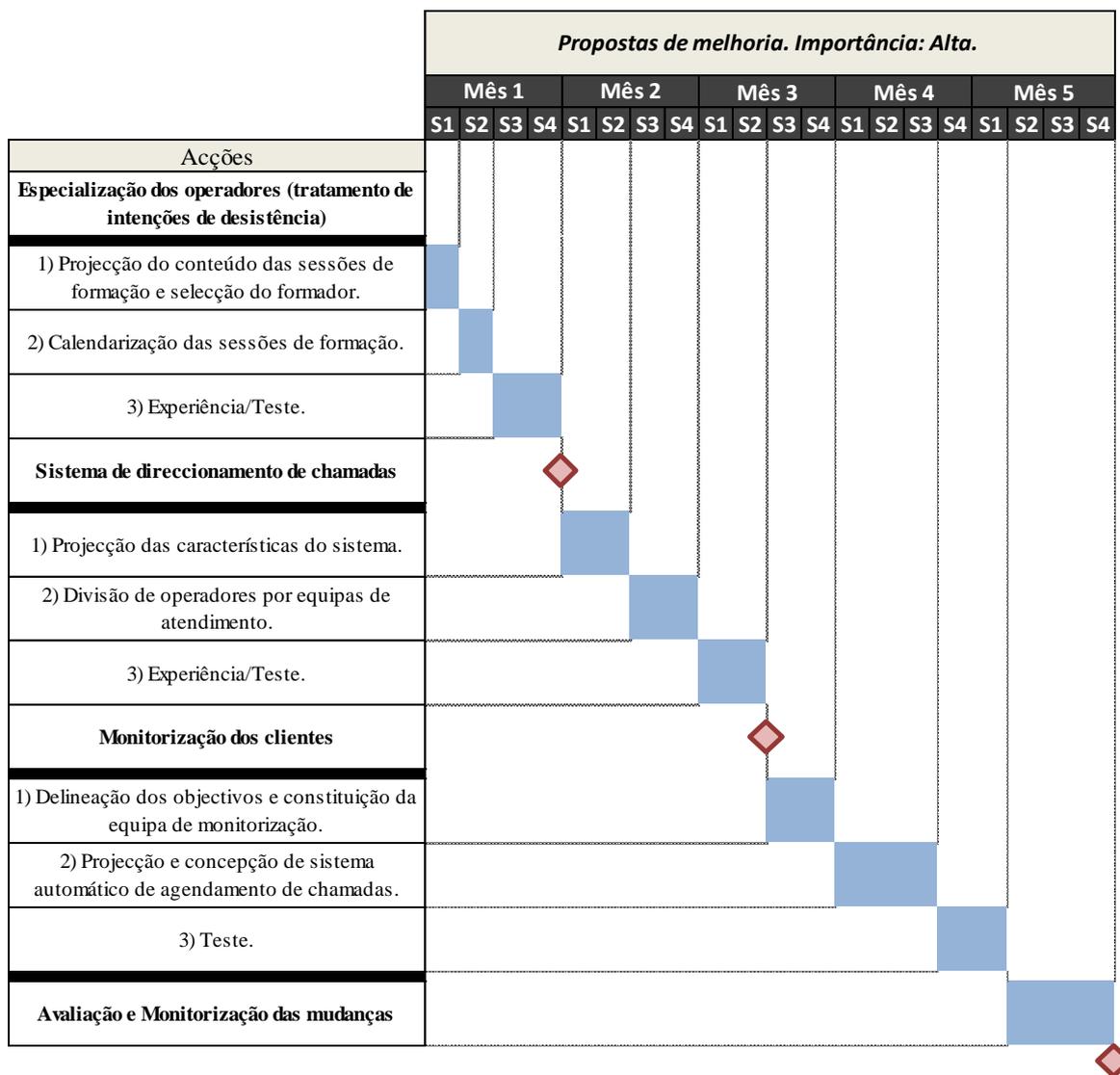


Diagrama 4 - Diagrama de Acções (Importância Alta).

São consideradas primordiais as propostas de melhoria classificadas com elevada importância. Neste contexto, o diagrama acima pretende representar uma das várias possibilidades de implementação das soluções propostas. De realçar que as várias propostas, mediante a disponibilidade dos recursos e de tempo, poderão ser realizadas simultaneamente. Esta proposta de implementação tem a duração total de cinco meses. A duração total respeitante ao diagrama de acções relativamente às propostas de melhoria de importância média é de 4 meses e 2 semanas e a duração total para o diagrama de acções relativamente às propostas de melhoria de importância baixa é de 2 meses e 1 semana.

6.2.3. Gestão do Risco

Segundo os autores G. Sutton, Steve, et al. (2008), a concepção de uma *framework* direcionada para a gestão do risco associado à permanência numa rede colaborativa consiste num instrumento de particular valor para os gestores de topo, aquando da aplicação de métodos de gestão de risco, como para os gestores de negócios baseados no comércio eletrónico, devido à preocupação com a segurança e eficácia dos sistemas aplicados à rede colaborativa.

Uma estratégia de sucesso no âmbito da gestão do risco, para qualquer organização, inicia-se na identificação do próprio risco. A classificação dos riscos ajuda na redução da redundância e proporciona uma gestão mais clara nas fases posteriores do processo de análise de risco (Ganguly, Anirban; Mansouri, Mo, 2011). Estes autores propõem um *flowchart* cujo objetivo reside na avaliação de um conjunto de riscos críticos que um sistema de redes colaborativas pode encontrar como parte do seu funcionamento⁵³. O *flowchart* seguidamente apresentado propõe um modelo de avaliação para o sistema de redes colaborativas existente entre a Vortal e a Teleperformance, numa perspetiva de identificação dos riscos associados a esta parceria mediante a implementação das propostas de melhoria apresentadas.

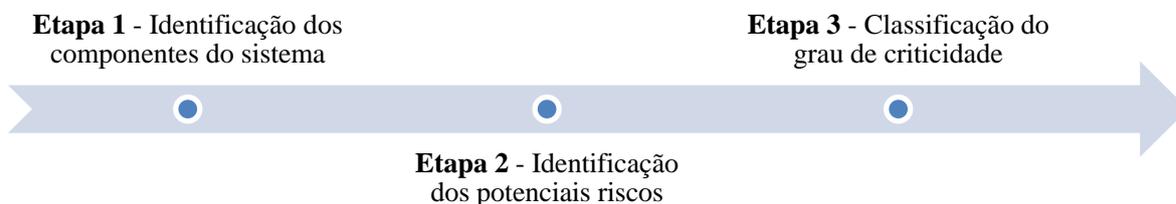


Figura 8 - *Flowchart* de Ganguly, Anirban & Mansouri, Mo, (2011).

A tabela em anexo 11 pretende identificar assim os componentes críticos relativos aos processos e atividades exercidas por cada um dos serviços prestados numa situação atual (*as-is*) e numa situação futura de implementação das propostas de melhoria (*to-be*), num modelo que permite analisar a dependência das diversas componentes ou atividades que constituem os departamentos onde são prestados os serviços de suporte ao cliente.

⁵³ Mais informações acerca do *flowchart* de Ganguly, Anirban & Mansouri, Mo, (2011) apresentado podem ser encontradas no capítulo 2.3.1.

Através da análise da tabela, poderão ser identificadas duas alterações chave críticas no modelo de rede existente entre a Vortal e a Teleperformance. A primeira é constituída pela alocação da atividade relacionada com o tratamento das intenções de desistência. Como concluído na análise dos constrangimentos, o tempo decorrente desde que uma intenção de desistência por parte de um cliente é comunicada ao operador de Inbound ou de Back Office (via contato telefónico ou correio eletrónico, respetivamente) até se encontrar efetivamente tratada, é superior ao pretendido pelos objetivos da empresa, originando desta forma insatisfação por parte dos clientes. A criação de uma equipa alocada à Teleperformance especializada no tratamento das intenções de desistência permite colmatar o longo período temporal existente desde a receção à conclusão do tratamento de uma intenção de desistência. A segunda alteração chave identificada consiste na criação de uma equipa responsável pela monitorização dos clientes menos ativos na plataforma. Esta proposta pretende assegurar a satisfação dos clientes pagantes das várias plataformas disponibilizadas pela Vortal através da criação de uma base de dados constantemente atualizada com a indicação dos dados dos clientes menos ativos, permitindo o contato proactivo desta equipa da Teleperformance de forma a perceber quais as motivações principais para os clientes não acederem regularmente.

As propostas apresentadas vão ao encontro de uma dependência superior por parte da Vortal dos serviços disponibilizados pela Teleperformance. Esta dependência pode originar riscos associados à desconexão da Vortal com os próprios clientes da empresa, à falta de controlo sob a eficiência dos serviços prestados e práticas de gestão de clientes associadas, assim como riscos aliados ao aumento do nível de *know-how* assegurado pelos serviços prestados pela Teleperformance.

7. Conclusões

O presente trabalho procurou responder à seguinte questão: Quais as soluções que poderão aumentar a qualidade dos serviços prestados pela Vortal no âmbito do suporte e apoio ao cliente? O estudo realizado responde a este objetivo através da apresentação de várias propostas de melhoria. Para tal foram utilizadas técnicas de investigação como a análise documental, reuniões semidirectivas e a observação direta dos processos executados pelos vários departamentos envolvidos na prestação de serviços de apoio aos clientes da empresa. Recorrendo à utilização de dois dos modelos de diagramas referenciados através do *service design toolkit* (*Blueprint* e *Touchpoint diagram*), foram identificados os quatro serviços chave de suporte aos clientes da empresa: os serviços prestados pela Equipa Interna da Vortal e pelos departamentos de Inbound, Outbound e Back Office, da Teleperformance. Uma análise detalhada das atividades, processos e relações entre os respetivos departamentos permitiu identificar os principais tipos de constrangimentos existentes. Foi utilizado um *template* denominado por *Vision and Scope* (também este referenciado pelo *service design toolkit*) de forma a permitir a criação de uma *framework* que possibilite, inicialmente de uma forma holística e numa segunda fase de uma perspectiva mais integrada dos serviços em estudo, projetar soluções concebíveis de melhorias para os serviços prestados pela empresa no campo das relações existentes com os seus clientes. O trabalho permitiu assim concluir que um aumento da qualidade dos serviços prestados tanto pela Vortal como pela sua parceira de rede poderá ser alcançado através da agilização de processos. Este aumento poderá ser obtido através da (i) criação de uma equipa de contato direto aquando da receção de intenções de desistência, (ii) do investimento em soluções que permitam uma maior automatização de processos, como o registo automático das pré-vendas dos operadores, o agendamento das atividades de *forcing* e a criação de um sistema de identificação e encaminhamento de e-mails prioritários, (iii) da implementação de um sistema de monitorização dos clientes pagantes menos ativos nas plataformas de contratação eletrónica, (iv) de um sistema de encaminhamento e atendimento de chamadas consoante o seu propósito, personalizando assim o atendimento telefónico, (v) de um sistema que permita agregar a informação de um cliente em tratamento, permitindo o acesso à respetiva informação entre todos os departamentos de atendimento ao cliente e por fim, (vi) da formação e acompanhamento contínuo dos operadores de Outbound (departamento criado recentemente, em 2011), possibilitando operadores mais bem

preparados para a realização das atividades chave de suporte ao cliente. A implementação das soluções acima referenciadas permitirá cumprir com os objetivos propostos inicialmente neste projeto, aumentando a qualidade e desempenho dos serviços prestados de apoio ao cliente, reduzindo o tempo e aumentando a capacidade de dar resposta às diversas solicitações dos clientes. Uma análise das atividades exercidas por cada um dos serviços prestados na atual situação (*as-is*), projetando a situação de implementação das propostas de melhoria (*to-be*) mediante o recurso ao *flowchart* de gestão do risco de Ganguly, Anirban & Mansouri, Mo, (2011), permitiu concluir que as soluções de melhoria apresentadas provocam uma dependência superior dos serviços disponibilizados através da rede colaborativa da Vortal com a Teleperformance. Desta forma aumentam os riscos associados, como a desconexão da empresa com os próprios clientes, a redução do nível de controlo sob a eficiência dos serviços prestados e práticas de gestão de clientes associadas, assim como riscos aliados ao aumento do nível de *know-how* assegurado pelos serviços prestados pela Teleperformance. É ainda importante referir que as sugestões recebidas durante a fase de recolha de informação foram todas analisadas e, na sua maioria, incluídas no presente trabalho. A aceitação e validação das propostas por parte da empresa foi positiva. O *feedback* recolhido foi obtido mediante a realização de várias reuniões com o diretor de mercados da Vortal, Jorge Macara, os responsáveis pela Equipa Interna, Mariana Agria e Francisco Figueiredo, e os responsáveis pelos departamentos de Inbound, Outbound e Back Office da Teleperformance, Tânia Miranda e Susana Lopes, Pedro Santos e Joana Ricardo, respetivamente.

7.1. Recomendações

O presente trabalho disponibiliza um conjunto de propostas no âmbito da melhoria do sistema de apoio aos clientes da Vortal. Contudo, deixa uma porta aberta para os trabalhos futuros que poderão ser realizados a partir da informação disponibilizada, visto que não são aprofundadas questões relativamente à implementação prática das propostas, apenas descrito um conjunto de possibilidades de implementação. O trabalho realizado pretende oferecer bases para uma segunda fase de projeto, prosseguido através do estudo detalhado dos requisitos efetivamente necessários para colocar em prática as propostas de melhoria dos serviços apresentados. Dada a aceitação e validação de todas as propostas, tanto a empresa como qualquer outra parte interessada no

desenvolvimento do trabalho pode recorrer ao presente projeto para iniciar o desenvolvimento futuro dos serviços de apoio ao cliente prestados pela Vortal.

Bibliografia

Giachetti, R. E. (2010), *Design of Enterprise Systems: Theory, Architecture, and Methods*. Florida: CRC Press, Taylor & Francis Group.

Polaine, A., Løvlie, L., Reason, B. (2013), *Service Design: From Insight to Implementation*. Brooklyn: Rosenfeld Media, LLC.

Lankhorst, M. (2005), *Enterprise architecture at work: Modelling, Communication And Analysis*. Berlin: Springer.

Bon, J. van. (2006), *Foundations of IT service management: based on ITIL*. Zaltbommel: Van Haren Publishing.

W. Ross, J., Weill, P., C. Robertson, D. (2006), *Enterprise Architecture As Strategy: Creating a Foundation for Business Execution*. Boston: Harvard Business School Publishing.

Stickdorn, M., Schneider, J. (2010), *This is Service Design Thinking: Basics, Tools, Cases*. Amsterdam: BIS Publishers.

Giachetti, R. E. (2012), A Flexible Approach to Realize an Enterprise Architecture, *Conference on Systems Engineering Research (CSER)* 8, 147 – 152.

Maria-Cruz, V., Garcia-Barriocanal, E., Sicilia, M. (2012), Applying an ontology approach to IT service management for business - IT integration, *Knowledge-Based Systems* 28, 76–87.

Mesquida, A. L., Mas, A. A., Esperança; A., Calvo-Manzano, J. (2011), IT Service Management Process Improvement based on ISOIEC 15504. A systematic review, *Information and Software Technology* 54, 239–247.

McNaughton, B., Ray, P., Lewis, L. (2010), Designing an evaluation framework for IT service management, *Information & Management* 47, 219–225.

Taleb, M., Cherkaoui, O. (2012), Pattern - Oriented Approach for Enterprise Architecture TOGAF Framework, *Journal of Software Engineering and Applications* 5, 45-50.

Hornford, D., (2010), SOA/TOGAF Tutorial, <https://www.opengroup.org/conference-live/uploads/40/22062/hornford.pdf> - Acedido em 5 de Dezembro de 2012.

Wikström, P., (2010), Sustainability and organizational activities – three approaches. *Sustainable Development* 18, 99-107.

Truman, B.I., Gebbie, K.M., Lawrence, R.S., Evans, C.A., Mahan, C.S., Zaza, S. (2000), Developing the guide to community preventive services - overview and rationale, *American Journal of Preventive Medicine* 18, 18-26.

Karakosta, C., Askounis, D. (2010), Developing countries' energy needs and priorities under a sustainable development perspective: a linguistic decision support approach. *Energy for Sustainable Development* 14, 330-338.

Mont, O.K. (2002), Clarifying the concept of product - service system. *Journal of Cleaner Production* 10, 237-245.

Angelis, J., Parry, G., Macintyre, M. (2012), Discretion and complexity in customer focused environments, *European Management Journal* 30, 466– 472.

Verhoef, P. C., Lemon, K. N. (2013), Successful customer value management: Key lessons and emerging trends, *European Management Journal* 31, 1– 15.

The Open Group (2013), The Open Group Certified Architect (Open CA) Program Skill Mappings to the European e-Competence Framework (e-CF), <https://www2.opengroup.org/ogsys/publications/viewDocument.html?publicationid=13150&documentid=12090>. Acedido a 13 de Dezembro de 2012.

Sasa, A., Krisper, M. (2011), Enterprise architecture patterns for business process support analysis, *The Journal of Systems and Software* 84, 1480– 1506.

Kang, D., Lee, J., Choi, S., Kim, k. (2010), An ontology-based Enterprise Architecture, *Expert Systems with Applications* 37, 1456–1464.

Lagerström, R., Johnson, P., Höök, D. (2010), Architecture analysis of enterprise systems modifiability – Models, analysis, and validation, *The Journal of Systems and Software* 83, 1387–1403.

Chen, D., Doumeingts, G., Vernadat, F. (2008), Architectures for enterprise integration and interoperability: Past, present and future, *Computers in Industry* 59, 647–659.

Engelsman, W., Quartel, D., Jonkers, H., van Sinderen, M. (2011), Extending enterprise architecture modelling with business goals and requirements, *Enterprise Information Systems* 1, 9–36.

Närman, P., et al. (2012), Using enterprise architecture analysis and interview data to estimate service response time. *J. Strateg. Inform. Syst.*, <http://dx.doi.org/10.1016/j.jsis.2012.10.002>. Acedido a 15 de Dezembro de 2012.

Post, J., Preston, L., Sachs, S. (2002), Redefining the Corporation: Stakeholder Management and Organizational Wealth, *Stanford University Press* I, 6-28.

López-Ortega, O., López de la Cruz, K. (2010), A communication protocol among agents for exchanging data in the extended enterprise, *Int. J. Adv. Manuf. Technol.* 51, 383–396.

Won Yoon, S., Nof, S.Y. (2011), Affiliation/dissociation decision models in demand and capacity sharing collaborative network, *Int. J. Production Economics* 130, 135–143.

S. G. Sutton, et al. (2008), Risk Analysis in Extended Enterprise Environments: Identification of Critical Risk Factors in B2B Ecommerce Relationships, *Journal of the Association for Information Systems* 9, 151-174.

Ganguly, A., Mansouri, M. (2011), Evaluating Risks Associated with Extended Enterprise Systems (EES), *School of Systems & Enterprise, Stevens Institute of Technology* 1, 1-6.

Kinder, T. (2003), Go with the flow—a conceptual framework for supply relations in the era of the extended enterprise, *Research Policy* 32, 503–523.

Childe, S. J. (1998): The extended concept of co-operation, *Production Planning & Control: The Management of Operations*, 9:4, 320-327.

Chou, C., Chen, C., Conley, C. (2012), A systematic approach to generate service model for sustainability, *Journal of Cleaner Production* 29-30, 173-187.

Dixona, M., Verma, R. (2013), Sequence effects in service bundles: Implications for service design and scheduling, *Journal of Operations Management* 31, 138–152.

Páginas Web Consultadas

Hi-Media (<http://www.hi-media.pt/>) – Acedido em 21 de Dezembro de 2012.

Namahn (<http://www.namahn.com/>) – Acedido em 15 de Fevereiro de 2013.

Service Design Network (Vídeo) (<http://vimeo.com/26365971>) – Acedido em 3 de Março de 2013.

Service Design Toolkit (<http://www.servicedesigntoolkit.org>) – Acedido em 9 de Fevereiro de 2013.

Teleperformance (<http://www.teleperformance.com/pt.aspx>) – Acedido em 6 de Janeiro de 2013.

Templates Service Design Toolkit (<http://www.servicedesigntoolkit.org/templates/>) – Acedido em 13 de Fevereiro de 2013.

The Open Group (www.opengroup.org/bookstore) – Acedido em 18 de Dezembro de 2012.

Vortal Portugal (<http://portugal.vortal.biz/>) – Acedido em 16 de Novembro de 2012.

Vortal Portugal Econstrois (<http://portugal.vortal.biz/econstrois>) – Acedido em 16 de Novembro de 2012.

Vortal Portugal Eventos (http://portugal.vortal.biz/multimedia_page_785) – Acedido em 12 de Janeiro de 2013.

VortalGov Portugal (<http://portugal.vortal.biz/vortalgov>) – Acedido em 16 de Novembro de 2012.

Yellow Window (<http://www.yellowwindow.com/>) – Acedido em 15 de Fevereiro de 2013.

Anexos

Anexo 1 - Métodos e *Frameworks* Arquiteturais

| Método | Descrição |
|--|---|
| Rational Unified Process (RUP) | Embora significado de desenvolvimento de <i>software</i> , este método de Jacobson et al. (1999) é interessante no sentido em que define um processo iterativo, oposto ao clássico processo cascata, que percebe o software através da adição de funcionalidades à arquitetura em cada incremento. McGovern et al. (2004) desenvolve uma extensão deste método no sentido do tema da arquitetura empresarial direcionada para as TI, ao qual denomina por Enterprise Unified Process. |
| UN/CEFACT Modelling Methodology (UMM) | Este método baseia-se na metodologia de construção de um processo de negócio incremental e um modelo de informação. O foco é intencionalmente restrito às operações de negócio, omitindo os aspetos tecnológicos específicos. |
| TOGAF Architecture Development Method (ADM) | Desenvolvido pelo <i>The Open Group</i> , proporciona uma visão detalhada e bem estruturada das fases para o desenvolvimento de uma arquitetura baseada nas TI. A versão atual do TOGAF (<i>The Open Group</i> 2009a) proporciona uma <i>framework</i> e método para o desenvolvimento de arquiteturas empresariais. |
| Federal Enterprise Architecture Framework (FEAF) | Criado pelo Chief Information Officers Council, este método vem acompanhado por um manual prático e útil para o desenvolvimento de arquiteturas empresariais para organizações governamentais. |

Tabela 9 - Métodos de Arquitetura Empresarial.

Para além destes métodos e *frameworks*, várias consultoras desenvolveram os seus próprios métodos e *frameworks* internos, como são exemplo a Sogeti`s DYA, a Capgemini`s IAF, a IBM Enterprise Architecture e a Microsoft Motion.

1.1. *The Zachman Framework*

Em 1987, John Zachman introduziu a primeira e mais reconhecida *framework* para representar uma arquitetura empresarial, embora o seu nome inicial tenha sido *Framework for Information Systems Architecture*. Esta *framework* consiste numa simples e lógica estrutura que permite classificar e organizar as representações

descritivas relacionadas com a organização. Estas representações são significativas para a gestão da empresa assim como para o desenvolvimento de sistemas organizacionais.

Segundo Lankhorst, Marc; Pontus, Johnson & Mathias, Ekstedt, (2009) esta *framework*, na sua representação mais simples, retracts os artefactos de *design* que constituem a intersecção entre as funções no processo de *design*, como o proprietário, o *designer* e o construtor. Mais tarde seriam adicionadas as funções denominadas por planeador e subempreiteiro, assim como as abstrações de produto, como de que é feito (material), como funcionam (processo), onde é que os componentes se relacionam entre si (geometria), quem faz que tipo de trabalho, quando é que acontece e porque são realizadas várias escolhas. Algumas vantagens da *framework* de Zachman são a facilidade de compreensão, a abordagem da organização como um todo, a definição independente das ferramentas e metodologias e a possibilidade de mapeamento de qualquer assunto de forma a perceber onde este melhor se enquadra. Uma desvantagem da utilização desta *framework* consiste na existência de um grande número de campos ou células, que constituem um obstáculo para a sua aplicação prática, assim como a relação entre as diversas células não se encontrar bem especificada.

1.2. The Open Group Architecture Framework (TOGAF)

Segundo Taleb, Mohamed & Cherkaoui, Omar, (2011) o padrão de desenvolvimento para um projeto sugere que os programadores arquiteturais devem ser capazes de reutilizar soluções comprovadas anteriormente e emergentes das melhores práticas de conceção e *design* de forma a resolver problemas comuns na composição de novos padrões para a criação de projetos reutilizáveis que poderão ser mapeados para diferentes tipos de estruturas empresariais e arquiteturais, tais como o The Open Group Architecture Framework (TOGAF). Introduzido por Christopher Alexander em 1977, os padrões de desenho de uma arquitetura empresarial podem ser contemplados como um bloco semelhante ao utilizado na área da construção, o qual poderá ser composto e formatado no âmbito da criação de um *design* base para a arquitetura empresarial. Um simples padrão descreve um problema que constantemente aparece no ambiente empresarial, posteriormente possibilitando a descrição de uma solução para este e o respetivo método utilizado, tornando esta solução reutilizável no futuro para diferentes plataformas. Para o desenvolvimento de aplicações/soluções reutilizáveis, a análise dos padrões é interessante maioritariamente por três razões:

1. Os padrões são provenientes de experiências baseadas em *know-how* sólido, não sendo criados artificialmente;
2. Os padrões constituem um meio de documentação de arquiteturas;
3. Os padrões tornam possível a existência de uma visão comum no caso de existência e desenvolvimento de aplicações/soluções reutilizáveis em equipa.

Os objetivos dos padrões consistem na partilha de soluções de desenho e construção entre profissionais e praticantes, providenciando um terreno comum para todos aqueles envolvidos na conceção, desenvolvimento, teste ou utilização de diferentes sistemas. A ideia de utilização de padrões aplicados ao TOGAF não é recente. Diferentes coleções de padrões foram publicadas incluindo padrões para o desenho de um *layout*, para a navegação numa arquitetura composta por grandes quantidades de informação assim como para a visualização e apresentação de informação.

Segundo Lankhorst, Marc & Pontus Johnson & Mathias Ekstedt (2009), o TOGAF consiste numa *framework* arquitetural madura que permite o desenho, avaliação e construção de uma arquitetura direcionada para uma organização, sendo constituído por quatro componentes. O primeiro componente consiste no *Enterprise Continuum*, constituído por vários modelos de referência como o *Technical Reference Model*, o *Open Group's Standards Information Base (SIB)* e o *Building Blocks Information Base (BBIB)*, cujo objetivo baseia-se na ilustração de como as arquiteturas empresariais são desenvolvidas; o segundo é o *Architecture Capability Framework*, direcionada para a organização, processos, características, regras e responsabilidades necessárias para estabelecer e operar a função da arquitetura numa organização; o terceiro consiste no *Architecture Content Framework*, que considera a arquitetura empresarial como a composição de quatro arquiteturas interligadas entre si: a arquitetura de negócio, a arquitetura de dados, a arquitetura aplicacional e a arquitetura tecnológica ou de SI e por fim, o *TOGAF Architecture Development Method (ADM)*, que fornece o método de trabalho para os arquitetos empresariais. É considerado como a base do TOGAF, consistindo numa aproximação cíclica para o desenvolvimento geral de uma arquitetura empresarial. Esta última (*ADM*) propõe um número de arquiteturas, representadas e descritas na Figura 9.

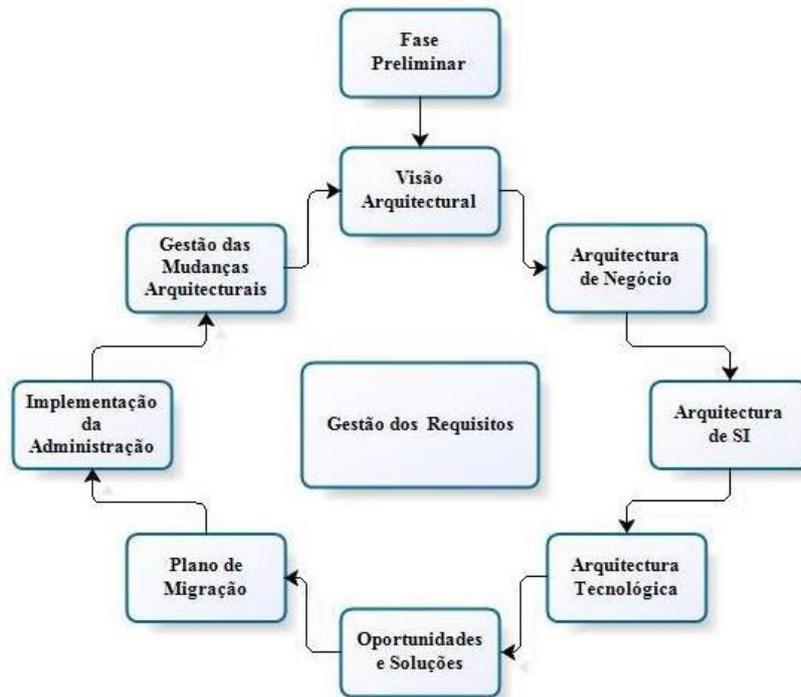


Figura 9 - TOGAF Architecture Development Method (The Open Group 2009)

A fase preliminar permite definir uma *framework* arquitetural de organização específica e os seus princípios arquiteturais. De acordo com Dave Hamford, esta não é uma fase de desenvolvimento arquitetural. A fase da Gestão dos Requisitos encontra-se inter-relacionada com todas as fases. As restantes fases são constituídas pelas seguintes:

| Fase | Denominação | Descrição |
|-------------|-----------------------------------|--|
| A | Visão arquitetural | Permite a definição do âmbito da base arquitetural através da criação dos requisitos e restrições de suporte à visão arquitetural, assim como a obtenção das aprovações necessárias para avançar. |
| B | Arquitetura de negócio | Esta fase permite o desenvolvimento detalhado da arquitetura do negócio de forma a possibilitar e viabilizar uma análise dos gaps existentes. |
| C | Arquitetura de SI | Permite a descrição das arquiteturas de SI para um determinado projeto arquitetural, incluindo o tratamento e desenvolvimento de dados concretos e aplicações arquiteturais. |
| D | Arquitetura tecnológica | Permite o desenvolvimento de uma infraestrutura tecnológica utilizada como base para identificação completa dos componentes que irão suportar o processo de desenvolvimento, implementação e posicionamento. |
| E | Oportunidades e soluções | Permite a identificação das oportunidades e soluções assim como a implementação de restrições de forma a promover uma implementação arquitetural mais consistente. |
| F | Plano de migração | Esta fase permite selecionar e priorizar todas as parcelas de trabalho e projetos assim como criar, envolver e monitorizar a implementação e plano de migração detalhadamente através do fornecimento dos recursos adequados e necessários de forma a permitir a compreensão das transições arquiteturais. |
| G | Implementação da administração | Permite fornecer uma supervisão da implementação arquitetural. |
| H | Gestão das mudanças arquiteturais | Permite o estabelecimento dos procedimentos necessários para a correta gestão das possíveis mudanças da nova arquitetura empresarial. |

Tabela 10 - Fases Arquiteturais (TOGAF).

Finalmente, a fase de gestão dos requisitos arquiteturais permite, como o nome indica, gerir os requisitos arquiteturais através do método de desenvolvimento arquitetural

(*Architecture Development Method – ADM*), como por exemplo definir um processo onde os requisitos para a arquitetura empresarial são definidos, armazenados e alimentados no interior e exterior das fases relevantes do *ADM*.

Através da combinação de diferentes categorias de padrões, os utilizadores desta *framework* podem utilizar as relações entre estes, combinando-os de forma a produzir uma solução de desenho e conceção eficiente e coerente através da utilização de uma abordagem totalmente direcionada para os serviços, adotada pelo TOGAF. Como resultado, estes padrões acabam por tornar-se veículos mais eficientes que apoiam a reutilização do *design* utilizado previamente assim como a construção de capacidades organizacionais.

1.2.1. As dez categorias de padrões de projeto

Segundo Taleb, Mohamed & Cherkaoui, Omar (2011), são definidas dez categorias de padrões de projeto que combinadas produzem uma arquitetura empresarial orientada para um projeto específico. Conjuntamente, estes padrões e suas respetivas relações produzem uma solução integrada direcionada para as várias faces da *framework* proposta pelo TOGAF. Resumidamente, estes padrões são constituídos por padrões de especificação, que permitem a compreensão e clarificação do contexto estratégico adotado, objetivos e princípios de negócio arquiteturais do ponto de vista dos *stakeholders* de modo a coordenar e integrar as especificações provenientes das diferentes atividades em diferentes níveis da organização; padrões de visão, que descrevem uma clara e estimulante visão da arquitetura a desenvolver através da descrição dos requisitos e restrições, assim como a definição dos objetivos a atingirem; padrões de processo, que coordenam as ações e operações que interligadas entre si permitem atingir um objetivo comum. As ações são as atividades executadas por humanos, enquanto as operações são o conjunto de atividades executadas e controladas através de um sistema de *software*. Quando um processo é composto apenas por operações denomina-se processo automatizado; padrões administrativos, que descrevem o método como as arquiteturas representadas pela *framework* do TOGAF são geridas, tendo em conta os potenciais riscos e valores da respetiva arquitetura empresarial. Estes padrões fornecem informação apropriada acerca do funcionamento das várias arquiteturas, especialmente das suas interações. Esta informação deverá ser propagada entre as arquiteturas envolvidas durante a execução de forma a harmonizar os seus

esforços para obtenção de uma melhor administração; padrões de planeamento de migração, que descreve e explana as importantes estratégias do plano de migração, comprovadas antecipadamente através da própria execução. Um plano eficiente consiste em ter sob consideração quatro etapas chave como a definição de necessidades, desenho, implementação e teste; padrões de utilização, que focam-se na gestão das relações entre os atributos de *software* e a utilização de fatores externos visíveis e como poderão estes influir numa *framework* metodológica de forma a aperfeiçoar as oportunidades e soluções arquiteturais, assim como estes padrões podem apoiar a integração da utilização no processo de construção de *software*; padrões arquiteturais, que descreve e proporciona informação acerca do tipo de infraestrutura tecnológica a ser desenvolvida. Estes padrões irão apoiar e permitir a implementação e lançamento de diferentes serviços de negócio e através da utilização de componentes pertencentes à arquitetura orientada para os serviços (*Service-Oriented Architecture - SOA*) da *framework* do TOGAF; padrões de informação, que descreve diferentes modelos e arquiteturas conceptuais de forma a organizar o conteúdo mais importante ao longo das diversas páginas, servidores e computadores, proporcionando soluções a questões como que informação pode ou deve ser apresentada em cada dispositivo; padrão de negócio, que descreve a comunicação entre a visão da organização e os seus objetivos de negócio, assim como o seu modelo envolvente como atores, regras e diagramas funcionais, informacionais e de decomposição relativamente ao serviço baseado no negócio da empresa, assim como as suas interações, rastreabilidade de negócio e diagrama de vida do produto e todos os processos de negócio envolvidos; e por fim padrões de interoperabilidade, uteis para desacoplarem a organização das diferentes categorias de padrões definidos, da forma como a informação são prestados ao utilizador e para o próprio utilizador que se relaciona com o conteúdo informacional. Os padrões de comunicação e interoperabilidade são uteis para facilitar o mapeamento da projeção entre arquiteturas da *framework* do TOGAF.

1.3. Outras Frameworks

Para além das *frameworks* como a de Zachman e o TOGAF, existem ainda outras que não serão aprofundadas na revisão literária deste trabalho, tais como a *Model-Driven Architecture (MDA)*, o *DoDAF*, a *Reference Model for Open Distributed Processing (RM-ODP)*, a *Generic Enterprise Reference Architecture and Methodology (GERAM)* e a *Nolan Norton Framework*.

Anexo 2 - Identificação dos constrangimentos (Equipa Interna)

| Act. Nº | Descrição | Participante | TIC-SI | Constrangimentos |
|----------------|--|------------------------------------|--|---|
| 1 | Comunicação da intenção de desistência ou questão específica. | Cliente/ Operador Teleperformance. | Vários. | A comunicação é essencialmente realizada através do contato primário com a Teleperformance, não sendo imediatamente tratada pelos próprios operadores. |
| 2 | Registo da intenção de desistência através da criação de um <i>ticket</i> no Sinfox, alocado à fila relativa ao tratamento das intenções de desistências. | Operador Teleperformance. | Sinfox. | Os processos de encaminhamento até ser iniciado o tratamento de uma intenção de desistência do cliente são bastante morosos. Fraca agilização dos processos. |
| 3 | Acesso à fila relativa ao tratamento das intenções de desistências e atribuição das desistências aos gestores de clientes, procedendo ao registo numa folha de Excel para efeitos de controlo interno. | Responsável pela equipa interna. | Sinfox e Excel. | |
| 4 | Retiro das intenções de desistência e alocação no ficheiro Excel individual. | Gestor de cliente. | Excel. | |
| 5 | Análise do caso e tratamento da intenção de desistência. | Gestor de cliente/ Cliente. | Correio eletrónico, telefone e/ou fax. | O tempo que poderá levar desde a comunicação da intenção de desistência até ser efetivamente iniciado o processo de gestão e tratamento da mesma poderá causar insatisfação do cliente. |

Tabela 11 – Tabela Síntese Equipa Interna.

Anexo 3 - Sistema de atendimento IVR

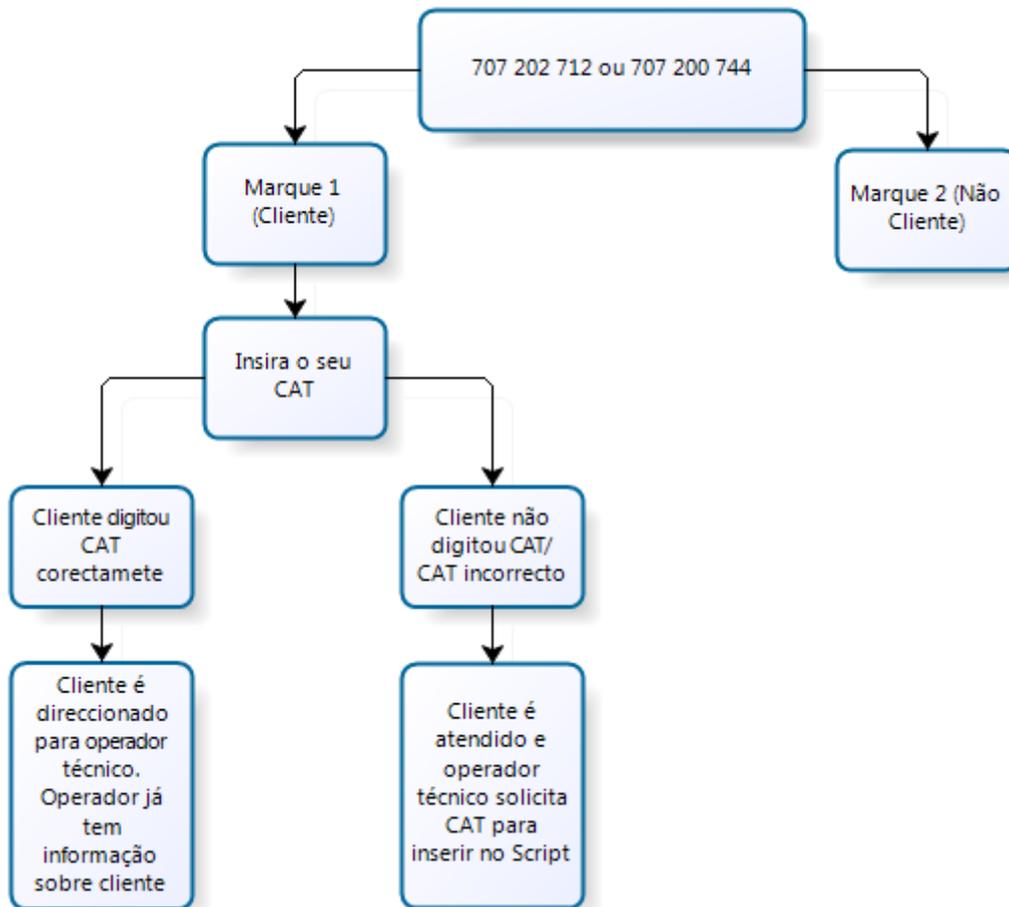


Diagrama 5 - Sistema de atendimento IVR.

Anexo 4 - Identificação dos constrangimentos (Inbound)

| Act. Nº | Descrição | Participante | TIC-SI | Constrangimentos |
|----------------|---------------------|---------------------------|------------------|--|
| 1 | Contato telefónico. | Cliente/Operador Inbound. | Vários. | Chamadas telefónicas são direcionadas para os operadores técnicos aleatoriamente, não existindo qualquer tipo de encaminhamento das chamadas consoante o âmbito ou propósito das mesmas. |
| 2 | Fecho da chamada. | Cliente/Operador Inbound. | Script e Sinfox. | Quando o desfecho do contato telefónico resulta numa intenção de desistência, um cliente após contato com a linha de atendimento terá que ver a situação encaminhada para a equipa interna, processo este bastante moroso, consumindo recursos, tempo e trabalhadores extra. |

Tabela 12 - Tabela Síntese Inbound.

Anexo 5 - Identificação dos constrangimentos (Outbound)

| Act. Nº | Descrição | Participante | TIC-SI | Constrangimentos |
|----------------|---------------------|----------------------------|------------------|--|
| 1 | Contato telefónico. | Cliente/Operador Outbound. | Vários. | Serviço ainda não totalmente automatizado pelos operadores técnicos. |
| 2 | Fecho da chamada. | Cliente/Operador Outbound. | Script e Sinfox. | No caso de pré-venda, operador regista dados da empresa num Excel individual. Posterior contato não se encontra automatizado, sendo que o operador tem que o realizar manualmente. |

Tabela 13 - Tabela Síntese Outbound.

Anexo 6 - Identificação dos constrangimentos (BO 1)

| Act. Nº | Descrição | Participante | TIC-SI | Constrangimentos |
|---------|-------------------------------------|------------------------------|------------------------------|--|
| 1 | Comunicação via correio eletrónico. | Cliente ou operador Inbound. | Caixa de correio eletrónico. | Caixa de correio eletrónico não se encontra priorizada nem integrada com o Script. |
| 2 | Resposta ao cliente. | Operador BO/Cliente | Caixa de correio eletrónico. | - |

Tabela 14 - Tabela Síntese BO - Situação 1.

Anexo 7 - Identificação dos constrangimentos (BO 2)

| Act. Nº | Descrição | Participante | TIC-SI | Constrangimentos |
|---------|---|------------------------------|-------------------------------|--|
| 1 | Comunicação via correio eletrónico. | Cliente ou operador Inbound. | Caixa de correio eletrónico. | Caixa de correio eletrónico não se encontra priorizada nem integrada com o Script. |
| 2 | Encaminhamento do caso para departamento na Vortal. | Operador BO/Gestor Vortal | Correio eletrónico, telefone. | A dependência de outras equipas torna o processo de resposta ao cliente lento. |
| 3 | Análise do caso. | Gestor Vortal. | Vários. | |
| 4 | Resposta para a Teleperformance. | Gestor Vortal/Operador BO. | Correio eletrónico, telefone. | |
| 5 | Resposta ao cliente. | Operador BO/Cliente. | Correio eletrónico, telefone. | - |

Tabela 15 - Tabela Síntese BO - Situação 2.

Anexo 8 - Estratégia de implementação (Importância Alta)

| Descrição da Proposta | Importância | Estratégia de Implementação |
|--|-------------|--|
| Especialização dos operadores no tratamento de intenções de desistência. | Alta | 1) Projeção do conteúdo (transferência de <i>know-how</i> , métodos e procedimentos) das sessões de formação e seleção do formador. 2) Calendarização das sessões de formação. 3) Experiência/Teste. |
| Sistema de direcionamento de chamadas de acordo com o seu propósito. | Alta | 1) Projeção das características do sistema. 2) Divisão de operadores por equipas de atendimento. 3) Experiência/Teste. |
| Monitorização dos clientes. | Alta | 1) Delineação dos objetivos e constituição da equipa de monitorização. 2) Criação de sistema automático de agendamento de chamadas para clientes alvo. 3) Teste. |

Tabela 16 - Estratégia de Implementação (Importância Alta).

Anexo 9 - Estratégia de implementação (Importância Média)

| Descrição da Proposta | Importância | Estratégia de Implementação |
|---|-------------|--|
| Investimento em novas soluções de automatização de processos. | Média | 1) Projeção das características do sistema. 2) Recolha de informação com a TP (integração de processos automatizados em sistema existente). 3) Teste. 4) Implementação. |
| Sistema de identificação de e-mails prioritários. | Média | 1) Projeção das características do sistema. 2) Definição da priorização dos e-mails. 3) Teste. 4) Implementação. |
| Integração da informação do cliente. | Média | 1) Projeção das características do sistema. 2) Recolha de informação com a TP (integração de informação em sistema existente). 3) Teste. 4) Implementação. |

Tabela 17 - Estratégia de Implementação (Importância Média).

Anexo 10 - Estratégia de implementação (Importância Baixa)

| Descrição da Proposta | Importância | Estratégia de Implementação |
|--|-------------|---|
| Formação e acompanhamento contínuo dos operadores. | Baixa | 1) Projeção do conteúdo (transferência de <i>know-how</i> , métodos e procedimentos) das sessões de formação e seleção do formador. 2) Calendarização das sessões de formação. 3) Formação. |

Tabela 18 - Estratégia de Implementação (Importância Baixa).

Anexo 11 - Análise dos componentes

| Departamentos/Componentes | As-is | To-be |
|--|-------|-------|
| Equipa Interna - Vortal | | |
| Tratamento das intenções de desistência dos clientes | | |
| Tratamento de questões específicas | | |
| Inbound - TP | | |
| Suporte técnico | | |
| Suporte questões regulares | | |
| Encaminhamento das intenções de desistência | | |
| Tratamento das intenções de desistências | | |
| Outbound - TP | | |
| Contato comercial | | |
| Suporte técnico | | |
| Monitorização de clientes | | |
| Back Office - TP | | |
| Gestão da caixa de correio de apoio ao cliente | | |
| Encaminhamento de assuntos para departamento na Vortal | | |

Tabela 19 - Análise dos componentes (Etapa 1).

Legenda:



- Atividade exercida pelo departamento respetivo.

- Atividade inexistente ou não exercida pelo departamento respetivo.

Anexo 12 - Diagrama de Ações (Importância Média)

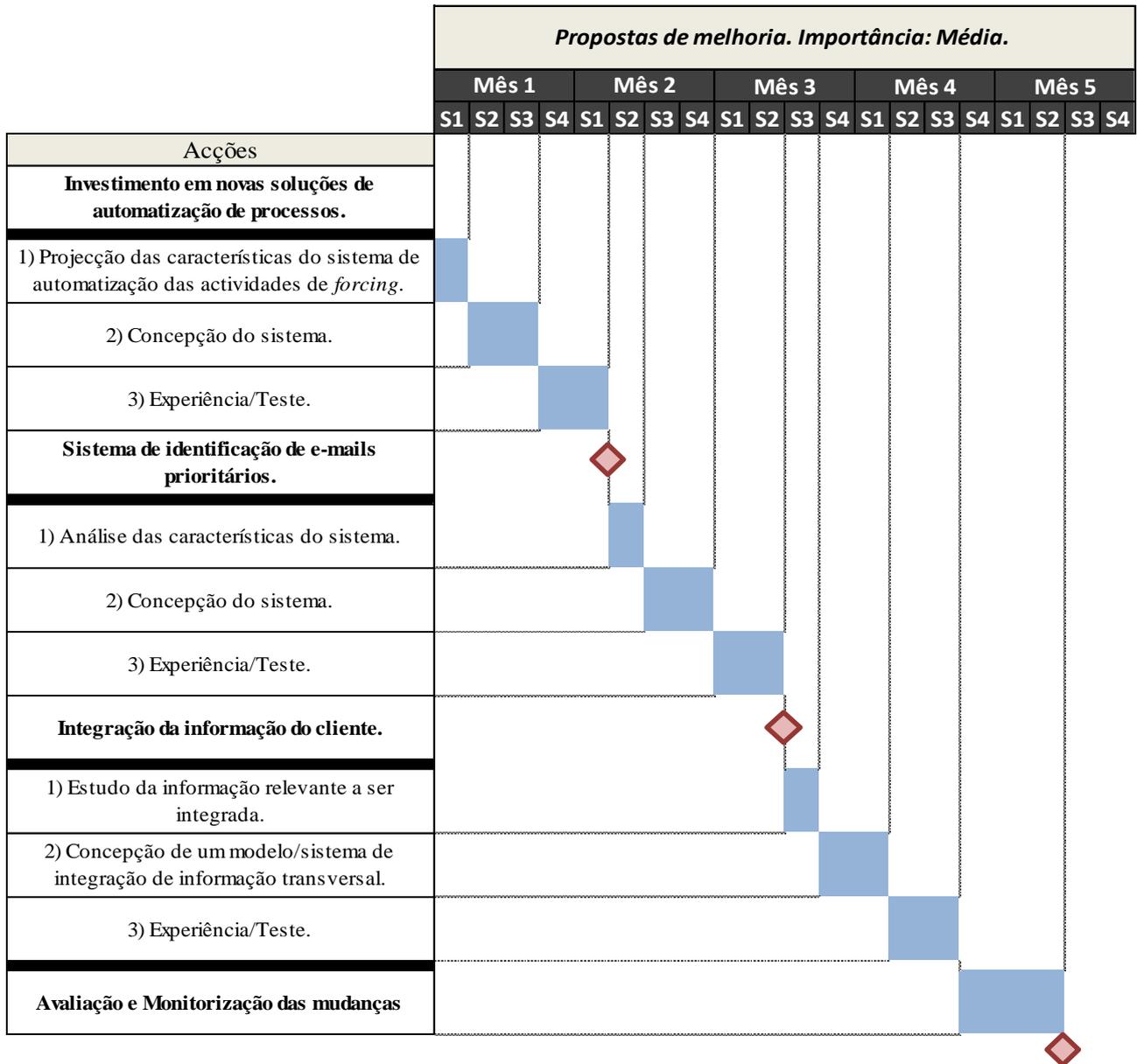


Diagrama 6 - Diagrama de Ações (Importância Média).

Anexo 13 - Diagrama de Ações (Importância Baixa).

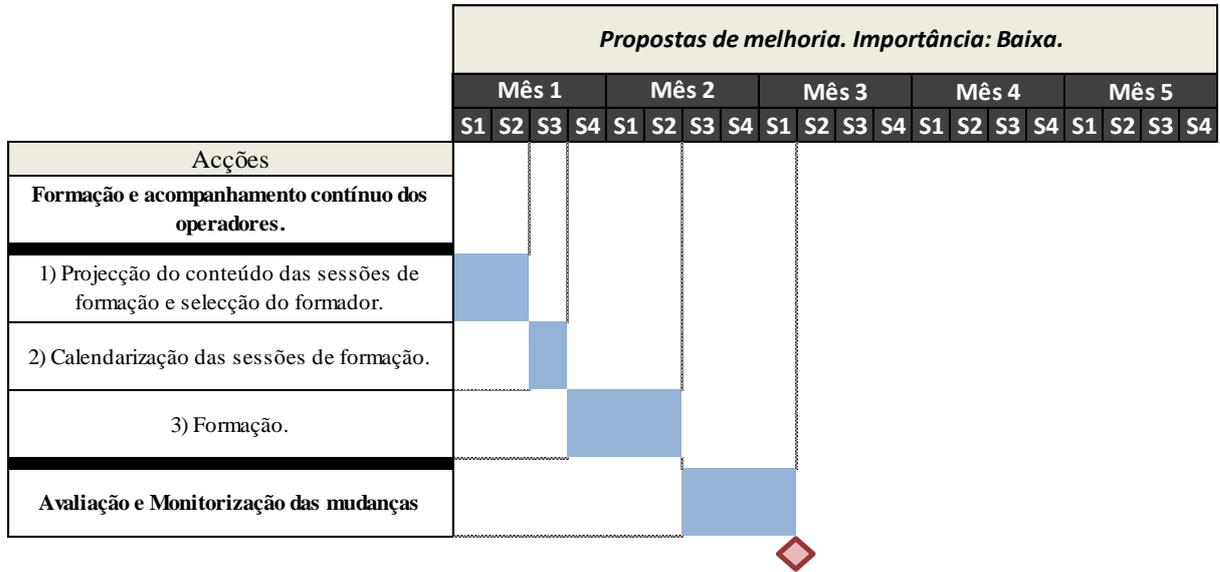


Diagrama 7 - Diagrama de Ações (Importância Baixa).

Anexo 14 - Descrição detalhada dos serviços

| | Equipa Interna | Inbound | Outbound | Back Office |
|------------------------------|---|--|--|---|
| Participantes | <ul style="list-style-type: none"> • Cliente • Gestor de Clientes | <ul style="list-style-type: none"> • Cliente • Operador Técnico | | |
| Entradas | <ul style="list-style-type: none"> • Intenções de desistência • Questões específicas | <ul style="list-style-type: none"> • Chamadas telefónicas recebidas | <ul style="list-style-type: none"> • Chamadas telefónicas efetuadas | <ul style="list-style-type: none"> • E-mail • Fax • Correio tradicional |
| Saídas | <ul style="list-style-type: none"> • Cliente recuperado • Cliente desistente | <ul style="list-style-type: none"> • Cliente esclarecido • Reportado Vortal • Agendado • Cliente não esclarecido • Engano/ Opção IVR incorreta • Campanha comercial • Venda • Reportado supervisão • <i>Logmein</i> resolvido • <i>Logmein</i> não resolvido | <ul style="list-style-type: none"> • Cliente não interessado • Cliente não entrou em contato com responsável • Cliente interessado • Venda | <ul style="list-style-type: none"> • Cliente esclarecido • Cliente não esclarecido |
| Canais de Comunicação | <ul style="list-style-type: none"> • Telefone • Correio eletrónico • Fax • Correio tradicional • Reunião | <ul style="list-style-type: none"> • Telefone | | <ul style="list-style-type: none"> • Correio eletrónico |
| Suporte de Informação | <ul style="list-style-type: none"> • Sinfox • Plataformas Vortal • Vortal Web Access • <i>Logmein</i> • Tabela de preços | <ul style="list-style-type: none"> • Sinfox • Plataformas Vortal • Vortal Web Access • <i>Logmein website</i> da COFACE | | <ul style="list-style-type: none"> • Sinfox • Plataformas Vortal • Hi-media • <i>Reports</i> internos da Vortal |

Tabela 20 - Descrição detalhada dos serviços.