

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL (UFRGS)
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO**

MÁRCIO EDUARDO MÜLLER

**IMPLANTAÇÃO DE UMA CENTRAL DE SERVIÇOS DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO
EM ACORDO COM A ESTRATÉGIA DE UMA EMPRESA DE PORTE INTERNACIONAL.**

TRABALHO DE CONCLUSÃO DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

PROF.º DR. HENRIQUE MELLO RODRIGUES DE FREITAS

**PORTO ALEGRE
2013**

MÁRCIO EDUARDO MÜLLER

**IMPLANTAÇÃO DE UMA CENTRAL DE SERVIÇOS DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO
EM ACORDO COM A ESTRATÉGIA DE UMA EMPRESA DE PORTE INTERNACIONAL.**

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof.^o Dr. Henrique Freitas

**PORTO ALEGRE
2013**

Müller, Márcio, 1978-

Implantação de uma Central de Serviços de Tecnologia da Informação, em acordo com a Estratégia de uma Empresa de Porte Internacional / Márcio Müller. – 2013. 42 f. : il. color. 30 cm

Orientador: Prof.º Dr. Henrique Mello Rodrigues de Freitas

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), Curso de Administração, 2013.

1. Central de Serviços de TI. 2. Tecnologia da Informação. 3. Gestão da TI. I. Freitas, Henrique Mello Rodrigues de. II. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Curso de Administração. III. Título.

MÁRCIO EDUARDO MÜLLER

**IMPLANTAÇÃO DE UMA CENTRAL DE SERVIÇOS DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO
EM ACORDO COM A ESTRATÉGIA DE UMA EMPRESA DE PORTE INTERNACIONAL.**

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

CONCEITO FINAL:

APROVADO EM: _____ DE _____ DE _____

BANCA EXAMINADORA:

PROF^ª. DR^ª. RAQUEL JANISSEK-MUNIZ

ORIENTADOR – PROF. DR. HENRIQUE MELLO RODRIGUES FREITAS

Agradecimentos

Aos colegas e gestores da Souza Cruz, em especial Juliano Disse, Humberto Garrón, Alan Brito e Márcio Magalhães pelas apostas quando eram possíveis e pelas orientações, quando eram necessárias.

Ao corpo docente da Escola de Administração da UFRGS, pelo profundo conhecimento e experiências compartilhados, e em especial ao Prof. Henrique Freitas pelo acolhimento no momento mais decisivo desta jornada, a conclusão do curso.

Aos colegas costarriquenses, profissionais na arte de atender e servir pessoas por meio um telefone e um computador.

Aos meus pais pelas lições de vida e perseverança que me guiaram até aqui.

A minha esposa, Michele, pelo apoio incondicional, paciência e por acreditar que a apresentação deste trabalho era apenas uma questão de tempo.

Ao meu filho, Eduardo, pelos momentos de extrema felicidade.

Tudo o que pode ser contado não necessariamente conta; tudo
o que conta não necessariamente pode ser contado.

*Everything that can be counted does not necessarily count;
everything that counts cannot necessarily be counted.*

Albert Einstein

Resumo

Variadas áreas de conhecimento tem se concentrado na busca por técnicas que apoiem as organizações contemporâneas na missão de reduzir seus custos e aumentar a sua eficiência operacional. Desde os estudos técnicos a respeito da utilização de materiais mais eficientes para a elaboração de produtos a análises psicológicas para a motivação e desempenho por parte das pessoas envolvidas.

O presente estudo analisa a contribuição da área de gerenciamento das tecnologias de informação, através da adoção de centrais de serviços que concentra uma grande quantidade de atividades em um grupo controlado de recursos. A implementação de uma central de serviços de TI, como meio de operacionalizar uma estratégia transformadora não apenas do departamento de TI, mas de toda a organização.

Todas as etapas desta implementação, indicando o grau de importância que deve ser atribuído pelos gestores aos métodos e práticas disponíveis no mercado, bem como integrá-los através de um estudo de compatibilização com a realidade da organização, foram abordadas durante o desenvolvimento do trabalho.

Os aspectos referentes aos tipos de contratos, modelos de negócio e ao gerenciamento das mudanças indicam que o trabalho de planejamento em situações de diversidade cultural deve compensar os eventuais problemas com processos e mecanismos de garantia de entrega.

Lista de Figuras

Figura 1: Correlação entre linhas de conceitos e autores analisados	19
Figura 2: Foto das primeiras operações da BAT, na década de 30.....	34
Figura 3: Organograma da British American Tobacco (BAT)	35
Figura 4: Identificação das ondas de mudanças na área de TI	41
Figura 5: Comparação das categorias de componentes de TI de Kaplan (2004) e as ondas de mudanças da BAT.	43
Figura 6: Esquema representativo dos níveis de suporte técnico.....	47
Figura 7: Estrutura Organizacional do Projeto	50
Figura 8: Esquema de definição do escopo de atuação do novo serviço.....	51
Figura 9: Comparação entre processos ITIL e o escopo do projeto	52
Figura 10: Satisfação dos usuários durante a implementação da central global de serviços.....	61
Figura 11: 7 fases para implementação de um <i>call-center</i> (MADRUGA, 206, p. 89 e 90).....	62
Figura 12: Pesquisa de satisfação (<i>Incident Management Feedback</i>).....	81
Figura 13: Lista de verificação e aceitação da fase de preparação do lote.....	82
Figura 14: Lista de verificação e aceitação final do projeto.....	82
Figura 15: Plano de testes para infraestrutura de telefonia	83
Figura 16: Plano de testes para sistema de gerenciamento de e-mails.....	83

Lista de Quadros

Quadro 1: Ações para o aumento do nível de serviço em centrais de atendimento (MADRUGA, 2006).....	28
Quadro 2: Componentes da infraestrutura de TI (KAPLAN, 2004, p. 260 e 261).....	42
Quadro 3: Descrição das funções de gerenciamento de projetos da organização.....	49
Quadro 4: Fatores a serem considerados na elaboração de uma equipe de gerenciamento de projeto	51
Quadro 5: Detalhamento dos benefícios esperados pelo projeto da Central de Serviços	53
Quadro 6: Metas estabelecidas para a nova central de serviços.	54
Quadro 7: Metas adicionais estabelecidas para a nova central de serviços.....	54
Quadro 8: Resumo do <i>gap analysis</i>	58
Quadro 9: Processos a serem abordados na implantação de um <i>Service Desk</i> (MELENDEZ, 2011).....	63
Quadro 10: Aderência das práticas adotadas as abordagens teóricas	69
Quadro 11: Principais motivos de insatisfação com a central de serviços de TI.....	70
Quadro 12: Fases históricas da terceirização de centrais de serviços (MELENDEZ, 2011, p. 134)	71
Quadro 13: Os 9 desafios que devem ser superados pelo call center off shore. (MADRUGA, 2006, p. 144).....	72

Sumário

1. INTRODUÇÃO	12
2. DEFINIÇÃO DO PROBLEMA	14
3. OBJETIVOS.....	18
3.1 Objetivo geral	18
3.2 Objetivos específicos	18
4. REVISÃO DA LITERATURA	19
4.1 Centrais de serviços no âmbito da gestão das tecnologias da informação.....	20
4.1.1 Tecnologia da informação (TI, TIC, etc.).....	20
4.1.2 Call center	21
4.1.3 Contact center	22
4.1.4 Central de serviços de TI ou service desk.....	24
4.1.5 Central compartilhada de serviços	25
4.2 Estratégias e práticas na gestão das tecnologias da informação.....	26
4.2.1 Estratégias de TI de empresas de porte internacional	26
4.2.2 Qualidade e melhoria dos serviços de TI.....	27
4.2.3 Transição de serviços de TI.....	28
4.3 Práticas de gestão e contratação de centrais de serviços	29
4.3.1 Melhores práticas do mercado.....	29
4.3.2 Metodologias de gestão de processos.....	30
4.3.3 Terceirização de serviços de TI	30
4.3.4 Modelos de contratos para centrais de serviço	30
4.3.5 Gerenciamento das mudanças	32
5. SOBRE A ORGANIZAÇÃO E O AMBIENTE	33
5.1 História da BAT	34
5.2 Conselho de administração e estrutura organizacional	35
6. MÉTODOS	36
7. O PROJETO DE IMPLANTAÇÃO DA CENTRAL DE SERVIÇOS DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO ...	40
7.1 Histórico e justificativa da iniciativa	41
7.1.1 ERP.....	44
7.1.2 Infraestrutura crítica	45
7.1.3 Infraestrutura auxiliar	46
7.1.4 Infraestrutura legada	46
7.1.5 Serviços de suporte de primeiro, segundo e terceiro níveis.....	47
7.2 Estrutura organizacional do projeto	48
7.3 Escopo e benefícios esperados.....	51
7.3.1 Escopo	51
7.3.2 Benefícios.....	53
7.4 Indicadores e metas.....	53

7.5	Planejamento e implementação	55
7.5.1	Atividades de implementação da central de serviços na organização	55
7.5.2	Gerenciamento das mudanças e comunicação	56
7.5.3	Capacitação e treinamento	58
7.5.4	Configuração dos serviços	59
7.5.5	Testes, transição e estabilização.....	59
8.	ANÁLISE DA IMPLANTAÇÃO DA CENTRAL DE SERVIÇOS	62
8.1	Integração entre as melhores práticas e métodos de gestão dos processos de negócio .	69
8.2	Terceirização dos serviços relacionados a central de serviços	71
8.3	Modelos de contratos e de negócio	73
8.4	Plano de gerenciamento das mudanças	74
9.	CONSIDERAÇÕES FINAIS	76
10.	REFERÊNCIAS.....	79
	ANEXO A: Pesquisa de satisfação	81
	ANEXO B: Documentação de aprovação das etapas do projeto e testes realizados	82
	ANEXO C: Planejamento de Testes	83

1. INTRODUÇÃO

A busca por otimização dos processos de negócio, bem como de todos os que compõem a complexa operação de uma companhia de grande porte, está presente em praticamente todas as ações de gestão das organizações. A aprovação de investimentos significativos está claramente associada a demonstração dos benefícios em termos financeiros e operacionais que o aporte deverá gerar. Da mesma forma, é crescente a adoção de práticas que buscam garantir que tais resultados sejam de fato alcançados após a liberação dos recursos e da implementação dos projetos de investimentos.

Uma das práticas que se destacou a partir do início do século tem se aprimorado no sentido de tratar as necessidades empresariais de comprovação dos retornos sobre investimentos e dos benefícios operacionais. As centrais de atendimento, utilizadas inicialmente com o foco em vendas e telemarketing, já estão presentes até em empresas de pequeno porte e viu seu potencial de otimização ser utilizado para os mais variados objetivos, incluindo os serviços que as empresas precisam prestar para os seus próprios funcionários como os serviços básicos de gestão dos recursos humanos (fornecimento de contracheques, solicitação de benefícios, consultas e dúvidas sobre as relações de trabalho), serviços de controle financeiro (rastreamento de pagamentos a fornecedores, consultas sobre o processo de compras) e suporte aos serviços de Tecnologia da Informação (suporte técnico a plataforma de trabalho, liberação de acessos aos sistemas da empresa, consultas e dúvidas sobre a operação das aplicações).

Diante desta realidade e com uma maturidade de uma área em atividade desde a década de 70 do século passado, já é possível encontrar centrais que exerçam todas as funções descritas no parágrafo anterior de forma consolidada, aproveitando ao máximo os ganhos de escala na contratação de recursos, de governança e de custos que esta solução pode oferecer.

Com base neste contexto, o presente trabalho de conclusão do curso de administração visa analisar a implementação de uma central de atendimento da área de Tecnologia da Informação da empresa British American Tobacco (BAT; no Brasil conhecida

como Souza Cruz) com o escopo de apoiar os usuários dos sistemas de informação da companhia nos países da América em que atua. Tal empreendimento exigiu várias atividades das áreas de Tecnologia da Informação, bem como o envolvimento dos departamentos da empresa que utilizam os serviços de TI e, por consequência, os atendimentos da central em questão.

Do ponto de vista técnico, muitos desafios apresentaram-se, dada a complexidade do ambiente de TI da Souza Cruz, que envolve aproximadamente 100 aplicações e 4.000 estações de trabalho compostas por computadores, telefones, celulares e *smartphones*, além dos sistemas de comunicação e da plataforma de servidores distribuídos em mais de 100 unidades de operação e negócios no Brasil. O conhecimento necessário por parte de operadores de uma central de serviços de TI, por sua vez, exige uma abrangência de informações maior do que seria o ideal se exigir de uma equipe de atendimento que possui também preocupações mais específicas ao relacionamento com os usuários, como a forma mais adequada de expor e explicar problemas e até a entonação de voz que deve aplicar em cada caso.

Adicionalmente, o trabalho busca analisar o aspecto centralizador dessa solução sob o aspecto internacional ao qual o projeto foi submetido. Como funcionários que trabalham no interior do Brasil, sem experimentação profissional além das fronteiras nacionais e diferentes idiomas, lidariam com uma central onde os colaboradores são essencialmente estrangeiros e não tem o português como língua nativa.

2. DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

Ao longo de sua existência, a British American Tobacco ou BAT, adotou a estratégia de adquirir empresas de tabaco e cigarro em vários dos mercados do mundo. A empresa utilizou de critérios de decisão de compra destas empresas, em termos de desempenho operacional e financeiro, compatíveis com as metas da corporação no momento da expansão.

No Brasil a BAT obteve o controle acionário da Souza Cruz, em 1914. Com o aporte econômico resultante desta mudança, a empresa brasileira se internacionalizou e evoluiu produtiva e tecnologicamente. Frente ao mercado, observou sua participação alcançar índices que significavam a liderança e suas operações tornarem-se referência para o ramo de produtos de consumo de massa.

Da mesma forma, a BAT agiu de forma a atrair para si o mesmo nível de sucesso em termos globais, tendo alcançado o posto de segundo maior grupo de tabaco listado em bolsa, em participação de mercado no mundo, tendo suas marcas vendidas em mais de 180 países.

No sentido inverso destes movimentos, as últimas décadas foram marcadas por crescentes campanhas governamentais de desincentivo ao consumo e fabricação dos produtos derivados e correlacionados ao tabaco. A sobretaxação, banimento completo das propagandas e das ações publicitárias destes produtos levou a companhia a buscar alternativas para a manutenção do crescimento obtido nas primeiras décadas do século XX. Em seu site de internet do Brasil (www.souzacruz.com.br), a BAT informa que *“Com o banimento da publicidade de cigarros na tv, rádio, jornais, revistas, internet e outros veículos, além de outras diversas restrições, a Souza Cruz utiliza-se das formas permitidas pela regulamentação na busca de continuar se comunicando com seus consumidores, atendendo seu direito por informação sobre os produtos adquiridos”* demonstrando que é necessário um esforço muito maior para alcançar seus consumidores e alavancar suas vendas.

Diante de um cenário em que o crescimento no faturamento e lucro se apresenta como uma meta extremamente difícil, os administradores do grupo buscaram soluções do ponto de vista operacional e de custos. A bem sucedida estratégia do passado que visava controlar várias empresas do ramo ao redor o mundo e com isso atingir um alto patamar mundial trouxe consigo um legado de “ineficiências” que tornam-se evidentes quando o grupo é analisado como uma única e gigantesca organização. A soma da capacidade ociosa das fábricas espalhadas pelos vários países onde a empresa está presente era suficiente para aumentar significativamente o nível de produção e atender demandas específicas não atendidas em alguns dos mercados. O fluxo de exportação e importação pelas várias empresas do grupo não estava otimizado gerando um crescimento exponencial nas despesas com impostos no momento em que o tabaco começou a ser sobretaxado. Os sistemas de informação eram distintos e incompatíveis entre si, impossibilitando análises e comparações mais detalhadas e profundas nos resultados e sistemas de gestão das empresas do grupo.

O aproveitamento das oportunidades implícitas em situações como esta indicava que a empresa deveria empreender um esforço de proporções ainda não enfrentadas pela companhia. Ainda assim pareciam mais tangíveis do que aumentar as vendas em um ambiente altamente restrito por definições governamentais que já passam a esfera cultural após duas gerações presenciando uma forte campanha antitabaco na maioria absoluta dos mercados em que atua.

As ações mais evidentes neste sentido iniciaram a ser executadas na última década do século XX e se estenderam até a primeira do XXI. Diversas fábricas foram fechadas, concentrando a produção em grandes centros fabris; incentivos fiscais de regiões interessadas nos altos impostos gerados foram negociados e novas unidades foram construídas. Sedes em países localizados estrategicamente foram instaladas para que o fluxo de importações se tornasse mais favorável do ponto de vista das obrigações fiscais, assim como infraestrutura computacional e sistemas de informação foram desenvolvidos de forma a viabilizar a sinergia entre as empresas, bem como uma gestão mais centralizada e eficiente. Um logotipo comum a todas as empresas foi implantado.

Passados os primeiros esforços no sentido de tornar o grande grupo organizacional mais eficiente economicamente, uma segunda grande onda de transformações foi planejada e iniciada. Já é clara a tendência de unificação e centralização dos vértices da empresa, ou seja, haverá um departamento de produção mundial que controlará os níveis de estoque, matéria-prima, produtos acabados, qualidade com um enfoque único e aproveitando ao máximo a capacidade produtiva de toda a rede, enxergando-a como um centro produtivo único. O mesmo, observando suas características e capacidades, para os departamentos de apoio como Recursos Humanos, Finanças e Tecnologia da Informação.

Como são áreas que suportam a operação da companhia, justamente os departamentos de apoio, em especial o RH e o de Tecnologia da Informação, por terem influência extremamente significativa no desempenho de todos os outros departamentos foram os escolhidos como base desta transformação.

De maneira genérica, sobre a área de Tecnologia da Informação (TI), muitos dos benefícios trazidos pela TI são intangíveis, ou seja, não podem ser associados diretamente a um produto ou serviço, mas contribuem para a melhoria do posicionamento da empresa no mercado, colaborando significativamente para o aumento da capacidade de percepção das necessidades dos seus clientes, melhor qualidade dos produtos, inovações, etc. para os quais é difícil, quando não impossível, atribuir um valor financeiro determinado (GRAEML, 1998).

Apesar disso, tais benefícios são absorvidos e se torna igualmente difícil imaginar a operação das organizações sem os sistemas e estruturas de informação e comunicação. A longo prazo se incorporam de tal maneira aos processos estruturais de produção que os eventuais problemas e interrupções nos sistemas geram um impacto financeiro altíssimo, muitas vezes com influência direta no valor de mercado da companhia. Assim, a TI deixa de ser um benefício, incorporando-se ao “rol” de atividades básicas e elementares para a continuidade das atividades empresariais. De acordo com este raciocínio, Maçada (2007, p. 10) afirma que as “empresas estão utilizando a TI para obter ganhos nas variáveis estratégicas organizacionais”, ou seja, estão cientes deste processo de “comoditização” dos ativos relacionados a agregação de valor das TI.

Dessa forma, no departamento de TI da BAT, várias ações já foram tomadas. Uma hierarquia global, com um único gerente por região foi implementado. Agora, os serviços prestados por este departamento estão sendo centralizados e fornecedores de porte global estão sendo contratados. Um programa de globalização dos serviços de TI foi iniciado e será responsável por centralizar o sistema de gerenciamento das identidades dos usuários (*Identity Management*) das aplicações, de gerenciamento dos ativos de TI (*Asset Management*), suporte técnico a automação dos escritórios (*Office Automation Technology*), central de serviços (*Service Desk*) e rede global de dados (*Global Wide Area Network – WAN*). Há um projeto responsável pela centralização da prestação e do gerenciamento de cada um destes serviços.

A central de serviços, em especial, possui a característica de atingir um grande público, funcionários e terceiros da empresa, não tocados pelos demais projetos que focam aspectos mais voltados a infraestrutura e, muitas vezes, intangíveis a grande parte dos colaboradores. Dessa forma, o projeto de consolidação da central de serviços de TI representa em uma escala limitada pelas responsabilidades das equipes de tecnologia, a transformação que a empresa está imprimindo em toda a organização.

Muitos dos aspectos que serão enfrentados pela empresa em sua jornada globalizadora e centralizadora, foram experimentados por este projeto da área de Tecnologia da Informação, uma vez que barreiras impostas pela própria cultura da empresa, pelos métodos organizacionais do novo fornecedor global contratado para esta atividade, pelo idioma nativo das pessoas envolvidas e pelos aspectos técnicos que precisaram ser avaliados e resolvidos podem ser considerados uma amostra para um movimento de áreas de negócio como a produção de cigarros ou processamento de fumo.

Este trabalho visa analisar o problema da centralização da central de serviços de TI, de forma que suas conclusões possam ser utilizadas em situações análogas, interna ou externamente a organização observada.

3. OBJETIVOS

3.1 Objetivo Geral

Analisar a implantação de uma central de serviços de tecnologia da informação, sob a luz dos conceitos de gerenciamento de projetos e gestão de serviços e também da estratégia empresarial para os serviços de TI relacionados.

3.2 Objetivos específicos

- a. Analisar a necessidade de integração entre as melhores práticas adotadas pelo mercado com metodologias de gestão de processos de negócio e operacionais;
- b. Analisar a terceirização dos serviços relacionados a Central de Serviços de Tecnologia da Informação;
- c. Examinar os modelos de contratos e de negócio relacionados a Central de Serviços de Tecnologia da Informação;
- d. Analisar o plano de gerenciamento das mudanças executado.

4. REVISÃO DA LITERATURA

Como ponto de partida para o presente estudo, serão discutidos a seguir alguns conceitos importantes para a análise posterior, como meio de homogeneizar o entendimento do conhecimento estrutural a respeito das técnicas administrativas mais comumente adotadas para o gerenciamento das atividades envolvidas no caso prático. As tecnologias da informação, em especial, possuem um destaque na elaboração dos constructos mais determinantes para o embasamento teórico deste trabalho, uma vez que não podem ser desassociadas da realidade prática vivenciada pelo autor.

Esta discussão, então, possui como pilares as centrais de serviços no âmbito da gestão das tecnologias da informação, as estratégias e práticas adotadas pelas organizações com relação a suas TI disponíveis e, por fim, os métodos e práticas adotadas como referência no campo de atuação.

De forma resumida, os autores correlacionados a cada uma destas etapas do processo estão ilustrados na figura abaixo, assim como o encaixe do projeto desenvolvido.

Tecnologia da Informação	<i>Call Center, Contact Center, Service Desk</i>	Projeto de Implantação, transformacional	Gestão das Tecnologias da Informação
Melendez (2011)			
	Maçada (2001, 2005, 2007) Madrugá (2006) Read (2000)		
		Heldman (2006) Mintzberg (2000)	
			Costa (2009)

Figura 1: Correlação entre linhas de conceitos e autores analisados

As centrais de serviços aqui serão estudadas como um ferramental de apoio as organizações para a solução do aparato burocrático que compõe as modernas exigências da governança corporativa, parte integrante da preocupação administrativa dos gestores da organização estudada.

4.1 Centrais de Serviços no âmbito da gestão das Tecnologias da Informação

Inicialmente é necessário contextualizar o ambiente em que as tecnologias da informação estão sendo entendidas atualmente, pois como já mencionado a absorção das tecnologias e práticas implementadas nas empresas pelas TI é tão intensa que já não é mais possível identificar qual o exato valor agregado por elas. Em muitos casos as operações e os negócios já não existem sem que as TI estejam plenamente disponíveis, gerando uma certa indefinição sobre qual o seu valor gerado e pelo próprio negócio.

4.1.1 Tecnologia da Informação (TI, TIC, etc.)

De acordo com Melendez (2011, p. 25):

A tecnologia da informação e da comunicação (TIC) é um dos principais componentes estratégicos das atuais organizações e empresas, que viabiliza o negócio, a missão, os valores, objetivos empresariais ou institucionais e, principalmente, o relacionamento com os clientes e usuários. As instituições e empresas líderes entendem que o investimento adequado em TIC gera retornos em pouco tempo, tanto no que diz respeito a faturamento quanto a soluções para serviços públicos e para o terceiro setor.

Ao analisar o Glossário e abreviações ITIL (2011, p. 60), o termo Tecnologia da Informação é definido como:

O uso da tecnologia para o armazenamento, comunicação ou processamento da informação. A tecnologia inclui tipicamente computadores, telecomunicações, aplicativos e outros softwares. As informações podem incluir dados de negócio, voz, imagens, vídeo, etc. A tecnologia da informação é frequentemente usada para dar suporte aos processos de negócio através de serviços de TI.

Os conceitos são complementares na medida que Melendez (2011) situa TI como componente organizacional e a biblioteca ITIL aborda mais essencialmente o aspecto relacionado a infraestrutura necessária para que as TI estejam disponíveis para apoiar as empresas, sem deixar de mencionar que seu objetivo nas organizações tem sido o apoio aos mesmos processos de negócio citados pelo primeiro autor. Visto que o foco deste trabalho é uma central de serviços que apoia toda esta estrutura, será considerado que TI ou TIC. abrange todo o ambiente de infraestrutura composto pelos equipamentos e canais de

comunicação, além do sistema organizacional que opera esta infraestrutura no sentido de viabilizar processos de negócio e sua otimização.

4.1.2 Call Center

Um paralelo importante que precisa ser feito, é a correlação entre as centrais de atendimento típicas, utilizadas em larga escala pelas empresas e o objeto de análise deste trabalho. O grande avanço tecnológico percebido nas últimas décadas no setor de telecomunicações, viabilizou a concentração do relacionamento com os clientes em único ponto geográfico, tornando possível a concentração também dos investimentos e dos esforços de gestão deste importante componente de negócio das organizações. A tal ponto que possuir uma *hotline* disponível 24h, 7 dias por semana aos clientes, para o recebimento de solicitações, dúvidas e reclamações é recomendação básica quando o que se está discutindo é a satisfação e a fidelidade do cliente (KOTLER, 2012). Por outro lado, contratar um número de telefones junto a operadora de telefonia da cidade e divulgá-lo aos consumidores não representa suficiente esforço para cumprir com tal recomendação. Um centro (*center*) onde todas as ligações (*calls*) dos clientes possam ser atendidas consiste em empreender um complexo conjunto de ações de implementação e gestão.

Então, para Madruga (2006, p. 31), o *call center* é:

Uma central de relacionamento iterativa (ativa e receptiva) dotada de tecnologia, pessoas, processos, indicadores, facilidades operacionais, telecomunicações e serviços que atendem às demandas da sociedade tais como pedidos de informações, reparos, assistência técnica, compras de produtos ou serviços, indicações ou mesmo reclamações. Um call center moderno traz diferenciais competitivos para as empresas e ao mesmo tempo cumpre o papel social de atender, aproximar e auxiliar as pessoas.

O Incoming Calls Management Institute (2006 apud Madruga, 2006, p. 31)¹ adiciona ainda um importante aspecto para a análise objeto deste trabalho, ao mencionar o acesso aos serviços prestados pela organização, afirmando que um *call center* é:

Um sistema coordenado de pessoas, processos, tecnologias e estratégias que efetivamente integra os recursos da organização e os diversos canais de comunicação, permitindo uma interação com os clientes e criando valor para esses e para a empresa. Por outro lado, é um mecanismo que possibilita que os clientes acessem os serviços que eles querem, onde e como quiserem, enquanto a empresa se beneficia com as relações, as trocas e as informações que surgem a partir destes contatos.

Apenas como uma referência a evolução do setor, ainda é possível analisar a definição do Glossário Call Center 2000 (2000, apud Madruga 2006, p. 31):

Call Center é a central onde as chamadas são processadas ou recebidas, em alto volume, com objetivos ligados às funções de vendas, marketing, serviço ao consumidor, telemarketing, suporte técnico e qualquer outra atividade administrativa especializada. Um definição antiga descrevia o call center como uma central de negócios por telefone combinando um banco de dados centralizado com um sistema de distribuição automática de chamadas. No entanto, essa definição vem se alterando à medida que as empresas percebem que a oferta de uma alto nível de serviços é a solução para atrair e manter clientes.

A aderência do conceito de Madruga (2006) a necessidade das organizações em manterem-se conectadas a seus consumidores como preconiza Kotler (2012) atenderá a necessidade de comparação aos serviços prestados pela empresa para seus próprios funcionários. Neste modelo, a necessidade de manter os colaboradores produzindo e focados em seus objetivos individuais é análogo a satisfação e fidelidade do consumidor.

4.1.3 Contact Center

Com a popularização de outras formas de comunicação digital, iniciando pelo fax na década de 1980, passando pelo correio eletrônico e salas de *chat*, e mais atualmente as

¹ Atualmente o Incoming Calls Management Institute se chama International Customer Management Institute.

redes sociais, manter-se conectado ao cliente passou a exigir tecnologias e habilidades inéditas, extrapolando definitivamente o conceito original do *call center*. O desafio que se impõem já não se limita a um bom gerenciamento das linhas telefônicas e do trato para com os clientes durante as ligações. É necessário que as organizações busquem entender a dinâmica das manifestações dos consumidores sobre seus produtos em todo o ambiente digital (ou simplesmente a Internet), compilando os resultados para só então (re)definir as estratégias de posicionamento e de mercado. O *contact center*, então, surge como uma evolução do *call center* na medida que trata de abranger todas as formas de conexão entre a organização e o consumidor disponíveis. Para Melendez (2011, p. 79):

As nomenclaturas dos telesserviços têm evoluído desde que iniciaram com o título de Serviço de Atendimento ao Consumidor (SAC), na maioria das vezes promovidas pelas novas ondas de TIC e algumas vezes por novos conceitos de marketing de serviços. Assim, do SAC passamos para o Telemarketing Ativo, deste para Televendas, no ambiente de TIC nasceu o Help Desk (Central de telessuporte técnico). Já na segunda metade dos anos 90 nasceram os Call Centers, com grandes estruturas de pessoas e tecnologias prestando vários tipos de serviços receptivos e ativos, inclusive serviços básicos de telessuporte técnico, tudo por meio do telefone, e-mail, fax e cartas. No início do anos 2000, o conceito de relacionamento com clientes trazido pela onda de Customer Relationship Management (CRM) associado às ferramentas do ambiente “Web Service” fez nascer o Contact Center, que contemplava todos os serviços e canais anteriormente executados, acrescidos do poder de fogo da Internet que proporcionava interfaces mais simples e organizadas para acesso às bases de dados utilizadas pelos operadores de telesserviços.

Mesmo sem citar o termo *contact center*, Maçada (2001, p. 89) admite que a Internet produz um significativo impacto na forma de se relacionar e prestar serviços aos clientes:

A tecnologia de telefonia (call centers) tem sido uma alternativa de investimento bastante atrativa para os bancos, com custo médio por transação correspondendo, nos Estados Unidos a US\$0,54 (Galbreath, 1998). A internet incorpora-se ao conjunto de tecnologias bancárias na metade da década de 90, transformando-se em um canal estratégico, aumentando significativamente as opções de investimentos em TI.

Essa também é a abordagem de Read (2000): “Call centers não tratam apenas de ligações telefônicas. Tratam também dos outros meios de comunicação, como e-mail, chat, fax e vídeo. Existem call centers como o do eBay, que trata praticamente somente e-mails”.²

O uso do termo *contact center* parece estar associado a preferência por atualizar o conceito tendo em vista a evolução tecnológica. Assim, para este trabalho *contact center* será o modo contemporâneo de se referir a esta central, enquanto *call center* será uma referência aos primeiros movimentos de concentração do relacionamento com os consumidores.

4.1.4 Central de Serviços de TI ou Service Desk

O potencial dos serviços prestados a partir de uma central também passou a ser observado como oportunidade de otimização dos processos e dos esforços de gestão para o atendimento ao público interno as organizações. Empresas com centenas ou milhares de funcionários precisam se preocupar com a manutenção da capacidade produtiva frente aos problemas que o dia a dia de uma operação empresarial apresenta. Diante do atual cenário competitivo, a organização que conseguir conciliar de forma mais adequada as atividades, utilizando alternativas as dificuldades que se apresentam podem obter uma vantagem em termos de confiabilidade de seus produtos ou serviços. Dessa forma, áreas de apoio ao negócio procuram criar dispositivos que mantenham a plena capacidade produtiva mesmo diante de situações como indefinições legais, indisponibilidade de recursos humanos, desabastecimento de matéria-prima no mercado ou indisponibilidade dos sistemas de informação.

No contexto das TI, surge assim o conceito de *service desk*, que concentra então as atividades de suporte aos funcionários e colaboradores em geral, no que se refere aos

² Tradução do autor para o texto em inglês: “Call centers are not just for phone calls. They also handle other communications media such as e-mail, chat, fax and video. There are call centers, such as eBay’s which are nearly all email”.

sistemas de informação e colabora diretamente para a continuidade das atividades dependentes de automação e das próprias informações. Para Melendez (2011, p. 139):

Do ponto de vista das melhores práticas de gerenciamento da Tecnologia da Informação e da Comunicação (TIC), a Central de Service Desk é uma função de nível gerencial e também operacional, que reúne um conjunto de processos, pessoas, tecnologias e infraestrutura física.

(...)

O Service Desk deve realizar o papel de um Contact Center de serviços de TIC, assegurando a execução e o gerenciamento de todas as demandas dos usuários, por meio de indicadores de níveis de serviços previamente acordados que mensuram e avaliam a qualidade, o desempenho e a disponibilidade/continuidade dos serviços entregues, por meio de vários canais de relacionamento.

O Glossário e abreviações ITIL (2011, p. 109) biblioteca ITIL ainda afirma que o *service desk* é “o ponto único de contato entre o provedor de serviço e os usuários. Uma central de serviço típica gerencia incidentes, requisições de serviço e também a comunicação com os usuários”.

Neste trabalho, entendidas as diferenças entre os conceitos de *call center*, *contact center* e *service desk*, estes termos serão utilizados como sinônimos de central de serviços, na medida em que se fundem para formar o conceito central do objeto deste estudo.

4.1.5 Central compartilhada de serviços

As centrais compartilhadas de serviços surgem como uma otimização interdepartamental, aproveitando a capacidade de concentração e referência do *service desk*. Basicamente, se uma central de serviços pode prestar informações técnicas sobre os sistemas de informação, bem como apoiar os funcionários em sua utilização e operação, é possível também que possua capacidade de apoiar em questões relativas ao RH, ao departamento jurídico ou contabilidade, por exemplo. Com o devido dimensionamento, capacitação dos operadores da central e principalmente uma eficiente de gestão do conhecimento e da manutenção e atualização dos procedimentos operacionais, é possível obter economia de escala além dos resultados esperados em termos de manutenção da produtividade. Para Read (2000):

Uma outra estratégia de seleção de site é alocar o seu call center com outras funções, como a administração, engenharia, P&D e distribuição. Isso é mais prático para centros muito pequenos, com pouco mais de 10 posições. Entretanto, planejado de forma adequada, pode funcionar para operações maiores. Essa combinação de recursos é frequentemente chamada de central compartilhada de serviços.³

4.2 Estratégias e Práticas na Gestão das Tecnologias da Informação

A gestão das TI é matéria recente no âmbito da administração, que por sua vez também ainda apresenta pouco tempo de ciência, resultando poucas técnicas consolidadas e de larga utilização em campo. A discussão a respeito das práticas adotadas até este momento por renomadas instituições é extremamente relevante para a consolidação da área. A seguir, alguns exemplos das estratégias mencionadas na literatura a este respeito.

4.2.1 Estratégias de TI de empresas de porte internacional

A indústria bancária tem demonstrado ser a vanguarda na utilização das TI, seja por disponibilidade de recursos para essa prática, seja por necessidade de automação e segurança das informações, é possível considerá-la exemplo e parâmetro para a análise que segue. Sobre investimentos em TI Maçada (2001, p. 89) informa que:

Grandes bancos norte-americanos como Citicorp, Chase Manhattan e Bank of America têm realizado vultuosos investimentos em TI – US\$1,9 bilhão, US\$1,8 bilhão e US\$1,2 bilhão respectivamente em 1996, segundo Schifrin (1997). Cada um desses valores é comparável ao montante investido pela indústria bancária de alguns países em desenvolvimento, como o Brasil, cujo investimento de toda a indústria bancária totalizou US\$1,5 bilhão em 1996 (Febraban, 1997). Apesar da disparidade de cifras, percebe-se claramente que os bancos de ambos os países têm usado a TI como principal instrumento para implementação de suas estratégias.

E mais especificamente a respeito da estratégia Maçada (2001, p. 93) afirma que:

³ Tradução do autor para o texto original em inglês: "Another site selecting strategy is to co-locate your call-center with other functions, such as administration, engineering, R&D and distribution. This is most practical for very small centers with fewer than 10 seats. But planned right, it can work for larger operations. These combined facilities are often know as shared-services centers."

As percepções dos executivos das áreas de tecnologia e das áreas administrativas quanto aos impactos da TI nas variáveis estratégicas organizacionais nos bancos são semelhantes.

(...)

Por outro lado, os resultados reforçam o que a literatura contemporânea de SI apregoa: as estratégias de TI devem alinhar-se com as estratégias globais da organização, sendo implementadas com o envolvimento de todos os executivos, e não apenas os de TI.

É possível entender assim, que há um claro direcionamento nas estratégias de TI buscando o alinhamento entre as necessidades de negócio e as ações planejadas e desenvolvidas pelos departamentos de TI, que não trata portanto, somente de aspectos meramente técnicos ou os que envolvem tecnologia. É necessária uma constante avaliação sobre o valor gerado por TI para as estratégias globais da organização, para direcionar corretamente os esforços e investimentos. Costa (2009 p. 5) ao abordar a questão do alinhamento de uma cadeia de suprimentos, corrobora para a visão que sugere a integração entre os vários componentes envolvidos na estratégia, mesmo que sob um aspecto interorganizacional:

A informação é o elemento que permite integração da cadeia de suprimentos, e a sua importância vem sendo ressaltada por diversos autores. Essa informação, utilizada e trocada por empresas da SCM, é conhecida como informação interorganizacional. O princípio básico da SCM está fundamentado na convicção de qual a eficiência pode ser aprimorada por meio do compartilhamento de informação e do planejamento conjunto.

Associando-se estas análises ao já discutido na seção 4.1, será considerado que uma estratégia geral do ponto de vista das organizações de TI é a forte aproximação aos objetivos e metas de negócio, buscando apoiar ao máximo o negócio fim da empresa que estiverem inseridas. A fusão (ou confusão) entre o valor gerado pelas TI e pelas próprias atividades empresariais é bem-vinda do ponto de vista estratégico, uma vez que demonstra o grau de aderência entre as estratégias citadas.

4.2.2 Qualidade e melhoria dos serviços de TI

Os sistemas de gestão contemporâneas são bastante claros em admitir que um dos maiores desafios de parte de seus gerentes é assegurar a qualidade dos produtos e serviços,

e que isso invariavelmente se conquista com o aprendizado a partir da experiência em repetidamente executar os processos de produção. Em um processo com a quantidade de variáveis que possui uma central de serviços, tal tarefa pode-se verificar ainda mais complexa, exigindo um considerável esforço e foco na melhoria do resultado das atividades. Para Melendez (2012, p. 356), “os principais objetivos do processo de melhoria continuada têm a ver com a eficiência, efetividade dos processos, pessoas, tecnologias e infraestrutura que compõem cada um dos ativos de serviços entregues aos usuários/clientes”. O que pode ser complementado pelo Quadro 1, sobre as principais ações para o aumento do nível de serviço em projetos de melhorias de centrais de serviços:

1. Integração entre sistemas e telecomunicações
2. Automatização de parte das chamadas
3. Adequação da infraestrutura às exigências de produtividade e prazer no trabalho
4. Aprimoramento da gestão por parte dos supervisores e gerente
5. Treinamento do pessoal em técnicas e mudança de comportamento
6. Revisão de Processos e indicadores recalibrados
7. Melhoria na previsão de chamadas
8. Adequação do quadro de pessoa
9. Informações ágeis e seguras para os agentes
10. Estratégias mercadológicas coerentes

Quadro 1: Ações para o aumento do nível de serviço em centrais de atendimento (MADRUGA, 2006)

Fica evidente, que seja por constatações práticas ou por alinhamento estratégico, um processo de melhoria contínua é imprescindível a centrais cujo tipo está sendo analisado por este trabalho.

4.2.3 Transição de serviços de TI

Apesar de possuir larga experiência na prestação de serviços de TI, a Souza Cruz vivenciou uma adaptação de grande proporção quando optou por globalizar o seu *service desk*. Basicamente, um novo serviço foi desenvolvido com base nas novas premissas que levavam em consideração o âmbito internacional e diferentes limitações de infraestrutura e processos. Dessa forma, este novo serviço precisou passar por uma etapa de ajustes aos controles e práticas de gestão já existentes. Este período ou fase do projeto é conhecido como transição por parte da literatura. De acordo com o Glossário e abreviações ITIL (2011, p. 132), a Transição de Serviços consiste no “processo responsável pelo planejamento de todos os processos de transição de serviços e coordenação dos recursos que eles requerem”. Melendez (2011, p. 294) detalha esta fase:

Na fase de transição de serviço, todos os componentes de tecnologia (sistemas e arquitetura tecnológica de hardware e software), de pessoas, de processos/métodos de trabalho e de infra estrutura física que formam os ativos de serviços já desenhados passarão a ser cotados/licitados, adquiridos, construídos, adaptados e testados de maneira que sejam colocados em operação, dentro do escopo, do tempo, da qualidade e do orçamento estabelecido.

Diante desta abordagem, todo o projeto desenvolvido pela equipe da Souza Cruz pode ser enquadrado no âmbito da transição do serviço, um vez que as etapas de definições das estratégias, desenho dos processos e ferramentas foi executado pela equipe global de TI. O principal objetivo da equipe local, portanto, foi a aplicação das estratégias e dos processos definidos ao ambiente de tecnologia da empresa brasileira.

4.3 Práticas de Gestão e Contratação de Centrais de Serviços

A administração, se observada como ciência, é ainda uma área de conhecimento recente. Pouco mais de um século se passou entre os primeiros estudos da abordagem científica de Frederick Taylor e as recentes publicações sobre as modernas técnicas que integram descobertas de diversas outras áreas de conhecimento, como Contabilidade, Direito, Economia, Filosofia, Psicologia e Sociologia para atender as exigentes demandas por eficiência e produtividade do mercado contemporâneo. Além de evoluir como ciência em si mesma, a Administração precisou adaptar-se ao que podemos chamar de revolução da informação, com o surgimento da Internet e seus novos métodos e tempos de comunicação. Dessa forma, especificamente sobre a gestão das TI é possível observar uma evolução clara no sentido de aproximar a tecnicidade do gerenciamento dos componentes tecnológicos preconizados pelos cientistas e engenheiros da computação aos objetivos de negócio perseguidos pelos empresários. A seguir, algumas discussões a respeito destas técnicas que aproximam as competências das duas áreas.

4.3.1 Melhores práticas do mercado

Um conceito que tem sido utilizado durante os trabalhos de gestão das TI leva em consideração, justamente o aspecto de aprendizado pela qual ciência administrativa aplicada as TI está passando. Ou seja, não há uma receita ou técnica indiscutível para administrar as TI, e sim um conjunto de casos que podem servir como base de

conhecimento e serem aplicadas de acordo com a avaliação do gestor, que por sua vez deve buscar entender se sua organização é compatível com a prática adotada em outras casas. De acordo com o ITIL V3 *Service Strategy* (2011, p. 342) as melhores práticas são “atividades ou processos que comprovadamente obtiveram sucesso quando usado em várias organizações”.

4.3.2 Metodologias de gestão de processos

Em relação a gestão dos processos organizacionais, a situação em termos de maturidade e quantidade dos estudos existentes é diferente. Desde a popularização dos padrões ISO, em especial aos do Sistema de Gestão da Qualidade, a gestão por processos tornou-se um exigência mais básica e cultural. Para fins da análise objeto deste trabalho, será utilizado um conceito direcionado a realidade das centrais de serviço conforme Madruga (2006, p. 119):

No que se refere à excelência em processos, esses são cada vez mais desenvolvidos e não robotizados, como forma de reduzir os custos operacionais de atendimento, ampliar a segurança do colaborador durante o contato com clientes e parceiros e aumentar a receita. A padronização de processos proporciona melhorias contínuas, além de garantir que as principais tarefas e pontos críticos não serão esquecidos durante o relacionamento.

4.3.3 Terceirização de serviços de TI

O termo terceirização como este trabalho visa abordar é simples em seu constructo, podendo ser definido exatamente como o ITIL V3 *Service Strategy* (2011, p. 358) informa:

Transferir o fornecimento de serviços de TI de um provedor de serviços interno para um externo (a organização). O termo terceirização é usado para significar o uso de um provedor de serviços externo para gerenciar serviços de TI, ou atuar como um provedor de serviços externo para gerenciar serviços de TI.

4.3.4 Modelos de contratos para centrais de serviço

Os modelos de contratos (ou de negócio) a serem adotados, por sua vez, exigem uma construção mais detalhada, uma vez que não pode se desassociar da utilização da terceirização e da conseqüente relação entre organizações distintas e com objetivos de

negócio não necessariamente convergentes e por muitas vezes conflitantes. Então, analisando Melendez (2011, p. 133), observamos que

O movimento de terceirização de serviços vem tomando novos contornos que alguns analistas estão chamando de uma “nova onda”. Os primeiros contratos foram celebrados sob a perspectiva de reduzir custos e transferir para os terceiros os serviços de infraestrutura. Em um segundo momento, o objetivo foi aumentar a produtividade, passando-se para a empresa contratada todos os recursos do componente infraestrutura física, equipamentos e aplicações. No momento atual, os contratos envolvem serviços de nível estratégico, abrangendo inclusive processos de negócios.

E mais uma vez, pode-se observar uma aproximação das práticas tecnicistas com as necessidades e objetivos da organização ao se chegar ao entendimento que inclusive atividades chave para o negócio podem ser realizadas sob o regime de terceirização, pois ainda segundo Melendez (2011, p. 133):

Essa “terceira onda” de outsourcing tem uma nova arquitetura de contratação de serviços e vem ocupando espaço no nicho de mercado de terceirização. Tim Philips, Global Leader da PricewaterhouseCoopers, uma das maiores empresas de auditoria de sistemas do mundo e que está implementando esse novo sistema no Brasil, em entrevista sobre o assunto publicada no site da HSM (2008), afirma que nos anos 2000 a temida “terceirização” ganhou um novo nome: Business Process Outsourcing (BPO) ou Terceirização de Processo de Negócios. Para ele, o BPO “envolve a terceirização das funções do setor de apoio (back office) de uma determinada empresa para outra empresa prestadora de serviços. Essas funções de apoio incluem as áreas de finanças e contabilidade, recursos humanos, administração, compras, além de outras funções de apoio que não são consideradas essenciais ao negócio”.

Com essa abordagem, no entanto, eventuais dissociações entre os objetivos de contratante e contratado tendem a gerar mais problemas, uma vez que agora não se tratam apenas de atividades marginais, mas de processos vitais ao negócio do contratante. Ou seja, um mercado diferente se apresenta para um mesmo produto/serviço, o que exige adaptação dos gestores. Nessa linha, Melendez (2011, p. 135) informa que:

A consultoria Gartner prevê que 25% das atuais empresas de outsourcing devem deixar de existir nos próximos 3 anos, “por conta da pressão econômica, falta de contratos consistentes e inabilidade de se adaptar aos modelos-padrão de entrega”. Algumas empresas serão

compradas e outras substituídas por novos contratos na modalidade de BPO. Segundo Bob Eynas (2009), o Gartner aponta seis aspectos que podem demonstrar que uma empresa de outsourcing está perto de ruir. São eles: (1) A baixa lucratividade dos contratos existentes; (2) A empresa não está conseguindo fechar novos negócios de outsourcing de segunda onda; (3) A perda de grandes contas/clientes; (4) A baixa taxa de crescimento dos negócios; (5) Exposição tóxica representada pela taxa da receita vinda de companhia de serviços financeiros (grau de endividamento); (6) Entender as cláusulas contratuais e levantar as opções antes de iniciar o distrato.

Neste contexto, os contratos envolvidos nos serviços examinados por este trabalho serão analisados, procurando-se entender se há algum tipo de desequilíbrio entre as partes, gerando algum potencial de perda estratégica ou até financeira.

4.3.5 Gerenciamento das mudanças

Sob a observação de lentes mais convexas, o que foi implementado pela Souza Cruz pode ser considerado uma grande mudança nas características do serviço prestado. De fato, para os colaboradores da cia., a partir da data planejada, pessoas e processos diferentes estavam a disposição pelos mesmos habituais canais de suporte as TI já conhecidos. Sob esta ótica foi necessário gerenciar o que mudaria na percepção dos funcionários, de forma a deixa-los cientes das principais diferenças, assim como de procedimentos que precisariam eventualmente adotar uma vez iniciado o novo serviço. Para Melendez (2011, p. 309):

Esse é um dos processos-chave da fase de transição de serviço. Isso porque os serviços e componentes de serviços estão constantemente sujeitos a mudanças, por diversos motivos e com diversos objetivos. Uma nova necessidade ou novo requisito de uma área administrativa ou de negócios é suficiente para desencadear uma requisição de mudança.

5. SOBRE A ORGANIZAÇÃO E O AMBIENTE

A British American Tobacco (BAT) é o segundo maior grupo de tabaco do mundo em participação de mercado com suas marcas vendidas em 180 países. Portanto, em um mercado mundial com cerca de 1 bilhão adultos fumantes, 13% deles optam por marcas da BAT fazendo com que 705 bilhões de cigarros tenham sido vendidos durante o ano de 2011.

Tal volume de vendas gerou mais de 30 bilhões de libras esterlinas (cerca de 93 bilhões de reais) em impostos aos governos dos países em que atua, o que representa mais de nove vezes o lucro depois dos impostos gerado pelo grupo. O negócio da BAT foi fundado em 1902 e em 1912 a companhia já era listada entre as 12 maiores em capitalização de mercado (*Market Capitalisation*).

A BAT possui 46 fábricas de cigarros em 39 países e emprega mais de 55 mil pessoas no mundo. A força de trabalho da BAT pode ser considerada extremamente multicultural, fato que levou o grupo a desenvolver uma estrutura descentralizada, onde as companhias locais em cada um dos países em que opera possui uma razoável liberdade de ação e responsabilidade por suas operações. As decisões devem ser tomadas o mais próximo possível dos seus principais *stakeholders* locais, dentro de um *framework* de princípios, padrões, políticas e estratégias.

A BAT acredita que suas operações devam ser gerenciadas de forma altamente responsável, haja visto os riscos a saúde que seus produtos representam. Assim a responsabilidade é parte da estratégia da companhia, que procura dialogar com todas as partes interessadas em suas operações, trabalhando em paralelo no atingimento consistente de seus objetivos comerciais em consonância com as expectativas de um moderno mercado de tabaco.

A organização possui um interesse significativo na folha de tabaco, trabalhando com milhares de agricultores a nível internacional. As empresas do grupo executam programas de apoio aos agricultores, cobrindo aspectos da produção agrícola e de boas práticas ambientais em 19 dos países em que atua (incluindo o Brasil). No total em 2011, o grupo adquiriu aproximadamente 440.000 toneladas de fumo de cerca de 200.000 agricultores.

5.1 História da BAT



Figura 2: Foto das primeiras operações da BAT, na década de 30

A BAT foi fundada em 1902, fruto de uma “joint venture” entre “UKs Imperial Tobacco Company” e “American Tobacco Company”. Apesar do nome derivado dos países bases das empresas originadoras, a British American Tobacco foi estabelecida para comercializar fora dos limites de Estados Unidos e Reino Unido, ou seja, a empresa cresceu desde o seu início a partir de mercados da África, Ásia, América Latina e Europa continental.

Entre 1930 e 1960, a BAT perdeu várias de suas operações, principalmente as chinesas, devido a alta instabilidade política e econômica gerada pelas guerras mundiais. Em 1942 a companhia viu seus lucros reduzirem de 5,5 milhões para 3 milhões de libras esterlinas e manteve este nível até o fim da segunda guerra mundial.

A partir de 1953, com uma nova liderança e com os mercados em recuperação pós-guerra, foi possível manter uma estabilidade de crescimento durante 13 anos. Em 1960, companhia já reportava cerca de 58 milhões de libras esterlinas em lucros operacionais, assim como estava listada como a terceira companhia entre as britânicas, francesas e alemãs em termos de lucros. Ainda em 1956 a BAT adquiriu a Benson & Hedges, que se tornaria um importante pilar para a definitiva internacionalização da organização.

Na década de 60, 70 e 80 a BAT opta por diversificar o seu negócio, adquirindo operações e marcas dos mercados de alimentação, polpa de frutas, papel e perfumes além de intensificar sua participação no mercado de cigarros através da aquisição de várias empresas do ramo como Henri Wintermans, Brown & Williamson, Lorillard, Eagle Star, Allied Dunbar, Farmers Group entre outras.

No entanto, em 1988, com um aumento nos lucros de 24 por cento antes de impostos, representando mais de 463 milhões de libras esterlinas e diante de uma oferta pública de aquisição (OPA) hostil, a BAT decide voltar a se concentrar exclusivamente no mercado de tabaco e em serviços financeiros. As demais operações foram vendidas.

Desde então, não houve mais mudanças radicais no direcionamento da empresa. Com a crescente liberação econômica e a queda dos monopólios estatais a partir dos anos de 1990, novos mercados começaram a surgir, como por exemplo o México, Hungria, Ucrânia, Uzbequistão, República Tcheca, Rússia, Romênia e Polônia.

Em 2001, o grupo anunciou o uma série de investimentos em países como Turquia, Egito, Vietnã, Coréia do Sul e Nigéria. Em 2002 foi a primeira empresa de Tabaco a incluir o “Social Report” em seu relatório anual de resultados.

5.2 Conselho de administração e estrutura organizacional

O Conselho de Administração é responsável por supervisionar a implementação das filiais do Grupo de funcionamento das políticas e estratégias definidas pelo Conselho de Administração, e para criar as condições para a sua operação do dia-a-dia bem sucedido.

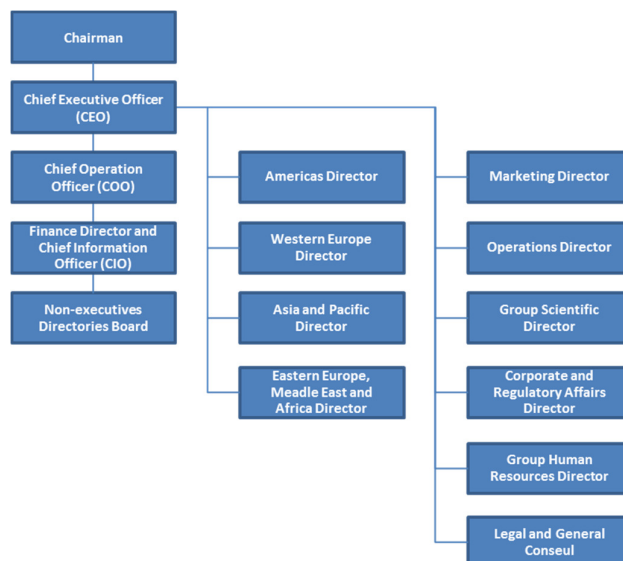


Figura 3: Organograma da British American Tobacco (BAT)

6. MÉTODOS

De forma geral, este trabalho será desenvolvido utilizando-se de métodos qualitativos de pesquisa, aproveitando o fato de o autor ser colaborador e participante direto das atividades propostas na organização analisada.

O projeto de implementação da central global de serviços de TI (ou *Global Service Desk* como chamado internamente à organização) foi realizado durante o ano de 2012, com uma estrutura de governança responsável pelas definições de gerenciamento do projeto e também por garantir que as cláusulas contratuais com o fornecedor selecionado para o serviço sejam cumpridas a partir do momento em que as operações estiverem em funcionamento.

Para fins acadêmicos e de atingimento dos objetivos especificados, as atividades e definições serão comparadas com a literatura e as práticas de gestão e contratação de centrais de serviços para ao final das atividades ser possível sugerir correções no planejamento para os futuros projetos de mesmo porte assim como ajustes na operação que foi implementada. Não há a pretensão de tornar o estudo genérico o suficiente para a aplicação em outras organizações, no entanto há movimentos similares em empresas de porte semelhante como Nestlé e Gerdau. No entanto, uma generalização poderá ser abordada através de métodos específicos em trabalhos futuros.

Dessa forma, a comparação proposta será feita através do método “pesquisa-ação”, conforme definida por Roesch (2006, p. 156).

Pesquisa-ação é uma estratégia de pesquisa que permite obter conhecimento de primeira mão sobre a realidade social empírica. Permite ao pesquisador “chegar perto dos dados” e, portanto desenvolver os componentes analíticos, conceituais e categóricos de explicação, a partir dos dados, e não de técnicas estruturadas, preconcebidas e altamente quantificadas que enquadram a realidade em definições operacionais construídas pelo pesquisador.

Ainda corroborando para esta abordagem, para Gil (2010) a pesquisa-ação tem características situacionais, já que procura diagnosticar um problema específico numa situação específica, com vistas a alcançar algum resultado prático. Diferentemente da

pesquisa tradicional, não visa a obter enunciados científicos generalizáveis, embora a obtenção de resultados semelhantes em estudos diferentes possa contribuir para algum tipo de generalização.

Mais especificamente, a pesquisa-ação possui três enfoques (Jones, apud Roesch, 2006): pesquisa vivencial, pesquisa endógena e pesquisa participativa. No enfoque vivencial, as pessoas envolvidas são consideradas co-pesquisadores, no endógeno os pesquisadores atuam como orientadores para os participantes de dentro da organização e, por fim, na pesquisa participante é possível obter alguns elementos comuns ao trabalho a ser desempenhado pelo autor na execução deste projeto.

Neste enfoque da pesquisa-ação (1) não há distinção clara entre ser um consultor e ser um pesquisador; (2) o propósito é facilitar para os indivíduos, tornar explícito, analisar e, em grupo, construir propostas considerando seus valores e crenças (complexos e diversos) sobre a situação e (3) a relação torna-se um “diálogo”, sem destruir a integridade do processo de pesquisa.

O enfoque pesquisa-participativa ganha “status” de método de pesquisa completa, pois apesar das semelhanças, possui o propósito de “auxiliar a população envolvida a identificar por si mesma os seus problemas, a realizar análise crítica destes e a buscar as soluções adequadas” (Le Boterf apud Gil, 2010, p. 43). Fals Borda, sociólogo que trabalhou na análise das lutas populares contra o imperialismo e o neocolonialismo, propõem ao pesquisador uma postura de devolução do conhecimento aos grupos que lhe deram origem (GIL, 2010).

Então, de acordo com Gil (2010, p. 43), este trabalho também poderá ser considerado uma pesquisa participante:

Trata-se, portanto, de um modelo de pesquisa que difere dos tradicionais porque a população não é considerada passiva e seu planejamento e condução não ficam a cargo de pesquisadores profissionais. A seleção dos problemas a serem estudados não emerge da simples decisão dos pesquisadores, mas da própria população envolvida, que os discute com os especialistas apropriados.

Sem prejuízo as constatações anteriores, ainda é possível enquadrar parte das atividades desenvolvidas como um estudo de caso, conforme definições de Yin (2010, p. 39):

O estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo em profundidade em seu contexto de vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente evidentes.

(...)

A investigação do estudo de caso enfrenta a situação tecnicamente diferenciada em que existirão muito mais variáveis de interesse do que pontos de dados, e, como resultado conta com múltiplas fontes de evidência, com os dados precisando convergir de maneira triangular, e como outro resultado beneficia-se do desenvolvimento anterior das proposições teóricas para orientar a coleta e a análise de dados.

Mais especificamente, para o desenvolvimento será necessário que os fatos sejam descritos utilizando-se basicamente das perguntas “como” e “por que”, dentro o esquema básico de categorização das questões de pesquisa, que inclui a série de perguntas do método Kipling “quem”, “o que”, “onde”, “como” e “por que” (YIN, 2010). Dentro deste contexto, uma análise descritiva será deveras útil quando da necessidade de entendimento das práticas definidas e adotadas pelas atividades objeto deste trabalho.

Com o objetivo de analisar a necessidade de integração entre as melhores práticas adotadas pelo mercado com metodologias de gestão de processos de negócio e operacionais, será feita uma comparação entre os adotados pelo projeto com as melhores práticas de mercado, representadas neste trabalho pelo, pelo “*Project Management Body of Knowledge (PMBOK)*” desenvolvido pelo *Project Management Institute (PMI)*, pelo conjunto de livros da 3ª versão do “*Information Technology Infrastructure Library (ITIL)*” e pelo método “*Projects in Controlled Environments (PRINCE2)*” ambos sob responsabilidade do “*Office of Government Commerce (OGC)*” do governo britânico, recentemente absorvido pelo “*Cabinet Office*” através do “*Government Efficiency and Reform Group*”.

Como pano de fundo de toda a pesquisa o autor utilizou de seu acesso, autorizado para este fim, aos documentos, registros, planos e sistemas relacionados a central de serviços de TI para as análises e comparações propostas, a título de levantamento de dados. A participação em reuniões, *workshops* e teleconferências também serviram como base para o detalhamento dos aspectos motivadores e delineadores das mudanças que foram propostas, assim como entrevistas informais não-estruturadas com os gestores envolvidos

nas atividades serviram de base de informações sobre as justificativas e histórico da iniciativa, bem como para o entendimento da aceitação e nível de patrocínio que estavam exercendo para com os trabalhos de implementação.

7. O PROJETO DE IMPLANTAÇÃO DA CENTRAL DE SERVIÇOS DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

Em linha com as movimentações da organização como um todo, no departamento de TI da BAT várias ações foram tomadas. Uma hierarquia global, com um único gerente por região foi implementada. Agora, os serviços prestados por este departamento estão sendo centralizados e fornecedores de porte global estão sendo contratados. Um programa de globalização dos serviços de TI foi iniciado e será responsável por centralizar os serviços de gerenciamento das identidades dos usuários (*Identity Management*) dos sistemas computacionais, de gerenciamento dos ativos de TI (*Asset Management*), suporte técnico a automação dos escritórios (*Office Automation Technology*), central de serviços (*Service Desk*) e rede global de dados (*Global Wide Area Network – WAN*). Há um projeto responsável pela centralização da prestação e do gerenciamento de cada um destes serviços. De acordo com o gerente de serviços de TI da região, estas mudanças simultâneas são necessárias para que o departamento consiga acompanhar o ritmo das atualizações tecnológicas e dar respostas a organização em termos de valor ao negócio.

Dentre o conjunto de iniciativas adotadas como meta para a estruturação da área de Tecnologia da Informação, o projeto de consolidação das centrais de serviços de TI localizadas nos mercados de atuação em um único fornecedor global, ganhou corpo e recursos necessários no ano de 2011. Utilizando os métodos de gerenciamento de projetos segundo o que sugere os padrões *PRINCE2*, adotado como metodologia básica pela cia., uma estrutura organizacional foi montada e as atividades foram planejadas de forma que fosse possível atender os mais de 30.000 funcionários registrados como usuários dos sistemas de informação da organização ao redor do mundo. Os países foram organizados em 10 lotes (*batches*) que foram progressivamente passando cada uma das macro fases (Preparação do Lote, Configuração do Serviço, Transferência de Conhecimento, Verificação de pré-requisitos e testes e Transição e estabilização). Seguem alguns detalhamentos importantes dos trabalhos de planejamento e gerenciamento do projeto.

7.1 Histórico e justificativa da iniciativa

Após o processo de regionalização da estrutura administrativa do departamento de TI, conforme já descrito anteriormente, os principais componentes passaram também a serem analisados sob a ótica regional, de forma a facilitar as atividades de prestação dos serviços e de manutenção dos componentes de infraestrutura e recursos humanos. Os vários *Data Centers* existentes em muitos dos mercados em que a companhia atua, suportando as mais diversas atividades de negócio foram concentrados em 3 centros estratégicos para a organização: Kuala Lumpur, Frankfurt e Cachoeirinha. Como consequência da primeira estratégia e sua importância representativa para as demais atividades, uma série de iniciativas foram desenvolvidas: uma plataforma operacional padrão para os componentes de microinformática, um conjunto de programas da plataforma ERP SAP, entre outras.

A onda globalizadora pela qual a equipe de TI está passando, exigiu uma organização interna de subdivisão das atividades de forma que fosse possível regionalizar todas as atividades sob responsabilidade do departamento sem, ao mesmo tempo, colapsar a estrutura e os recursos (principalmente os humanos) disponíveis para tais atividades.

Dessa forma, é possível identificar uma ordenação das “ondas” de regionalização e globalização dos componentes e equipes, como ILUSTRADO na Figura 4.



Figura 4: Identificação das ondas de mudanças na área de TI

Como poderá ser observado a seguir, tal estrutura pode ser comparada com ondas transformadoras que se apresentam para a área de TI da BAT, como um ciclo de ajustes buscando a otimização da utilização de seus recursos, além da aproximação constante às necessidades do negócio da cia. De forma mais generalista, é possível fazer um paralelo aos componentes de TI que devem ser analisados pelos gestores tendo em vista o seu

alinhamento a estratégia da organização. A categorização dos componentes de TI em itens de (1) infraestrutura física e de (2) aplicações da base de informações (KAPLAN, 2004) é comum na literatura e nos métodos de gestão mais comumente utilizados.

As aplicações podem ser categorizadas de acordo com o seu caráter e objetivo mais específico. As que padronizam ou automatizam atividades repetitivas, podem ser descritas como aplicações transacionais, enquanto as que tratam de analisar o comportamento dos consumidores, assim como as tendências do mercado podem ser chamadas de analíticas. Uma terceira categoria pode ainda ser utilizada para os casos em que as aplicações são agentes de mudanças na estratégia e direcionamento das ações táticas. Seriam as aplicações transformacionais, como é o caso dos sistemas do tipo *Balanced Scorecard*. Sobre a infraestrutura de TI, é possível descrevê-la utilizando ideias de Peter Weill e Marianne Broadbent, resumidas pelo Quadro 2 (KAPLAN, 2004).

Infraestrutura de TI	Infraestrutura física	Infraestrutura gerencial
	<ul style="list-style-type: none"> • Infraestrutura de aplicações • Gestão de Comunicações • Gestão de Dados • Segurança e Risco • Gestão do canal • Gestão de instalações • Infraestrutura gerencial 	<ul style="list-style-type: none"> • Gestão de TI • Arquitetura e Padrões • Educação em TI • P&D em TI

Quadro 2: Componentes da infraestrutura de TI (KAPLAN, 2004, p. 260 e 261)

Utilizando-se desta organização conceitual é possível então obter uma compreensão sobre a forma pela qual a BAT está buscando adequar seu departamento de TI para suportar todas as atividades-fim da organização. A estratégia da informação se propõe a acompanhar as necessidades de negócio buscando estabelecer um ciclo que concilie a realidade prática do grupo que, com um conglomerado de empresas (e conseqüentemente um conglomerado de departamentos de TI) em diversos países, gerou a utilização de milhares de aplicações em todo o mundo que agora precisam convergir de forma a, mais uma vez, se alinharem aos objetivos globalizadores da organização maior.

Um paralelo entre o raciocínio de Kaplan (2004) e as ondas de mudanças adotadas pela organização em estudo é possível, conforme demonstrado na Figura 5.



Figura 5: Comparação das categorias de componentes de TI de Kaplan (2004) e as ondas de mudanças da BAT.

Para os componentes de Weill e Broadbent identificados no processo de transformação da BAT convém fixar os detalhes de que tipos de atividades e competências são considerados integrantes de cada um deles. Então, é possível utilizar os detalhes de Kaplan (2004, p. 260 e 261):

A Infraestrutura física inclui:

- *Infraestrutura de Aplicações: aplicações compartilhadas, como e-mail, recursos de Internet, computação móvel;*
- *Gestão das comunicações: redes de banda larga, intranets;*
- *Gestão de dados: bancos de dados centralizados;*
- *Segurança e risco: políticas de segurança, planejamento de desastres, firewalls;*
- *Gestão de canais: sites na Web, call centers;*
- *Gestão de instalações: mainframes de grande porte, sala dos servidores, LANs.*

A Infraestrutura gerencial inclui:

- *Gestão de TI: planejamento de sistemas de informação, acordos de nível de serviço, negociações com fornecedores;*
- *Arquitetura e padrões: para dados, comunicação, tecnologias e assim por diante;*
- *Educação em TI: treinamento, educação gerencial;*
- *P&D em TI: tecnologias emergentes.*

Antes de detalhar as ondas de mudanças da organização em estudo com o objetivo de buscar um entendimento da estratégia adotada pela cia., algumas observações se fazem necessárias para que seja possível compatibilizar o entendimento dos componentes.

A primeira observação se refere a definição original do conceito, que estabelece que a Gestão de Canais está associada aos meios de contato e de relacionamento com os clientes finais da organização. Contudo, o termo clientes neste contexto pode ser relativizado, uma vez que apesar de parte indissociável do grupo, o departamento de TI pode ser visto como uma organização em si mesmo, o que levaria ao entendimento de que

os clientes, e portanto os canais, se referem também ao relacionamento com os funcionários e usuários dos sistemas de informação. Então tecnologias como unidades de respostas audíveis, sistemas de autoatendimento, bases de informações operacionais sugeridas pelo autor como práticas a serem avaliadas no âmbito externo, também serão avaliadas neste trabalho a partir do ponto de vista mencionado.

A segunda observação diz respeito a infraestrutura de aplicações. Inicialmente indicada como relativa as aplicações compartilhadas como e-mail, recursos de Internet e computação móvel, entende-se que estes componentes também atendem a demandas de aplicações de negócio transacionais, analíticas e transformacionais. Apesar de tecnicamente estarem apoiadas em itens de configuração (servidores, canais de comunicação e bancos de dados) diferentes e de possuírem diferentes níveis de criticidade para a operação empresarial, podem ser todos consideradas infraestrutura de aplicações, que exigem o apoio da central de serviços no trabalho de gerenciamento dos incidentes e das requisições de serviços.

Esclarecidas estas observações, uma análise do aspecto e da estratégia transformacional pode ser explorada.

7.1.1 ERP

Como primeiro passo para a viabilização de uma prestação de serviços globais e centralizados, foi definida uma solução global de ERP (*Enterprise Resource Planning*). Após as atividades de pesquisa sobre o assunto, levando em consideração a necessidade de suporte em nível global, optou-se pela contratação de uma solução “de mercado”, ao contrário de utilizar recursos próprios para desenvolver a solução internamente. Com esta definição, todos os centros de TI da cia. foram orientados a migrar ou adaptar sua solução de ERP a nova plataforma definida globalmente. Esse direcionamento visava a integração dos mercados de atuação através de atividades comuns que precisariam desempenhar por estarem utilizando uma plataforma ERP única. Também foi possível que a infraestrutura necessária para suportar fosse padronizada, facilitando as atividades técnicas relacionadas a manutenção de equipamentos e canais de comunicação.

Em um primeiro momento, cada localidade possuía sua própria estância da solução de ERP, com autonomia para gerenciá-la conforme as necessidades de negócio locais. Em um segundo estágio desta atividade, todos os programas criados localmente foram analisados e os que funcionavam de forma idêntica ou muito semelhante na maioria dos países foram centralizados em instâncias que agrupavam transações em comum para cada região ou, até mesmo, para todo o mundo.

Fica então clara a intenção de uniformizar as atividades comuns a todos os mercados de atuação, ou seja, através da adoção de uma aplicação transacional clássica (o ERP), a organização definiu muito mais do que os padrões técnicos de prestação do serviço de ERP, mas também como todas as empresas devem agir diante de situações corriqueiras em uma operação empresarial, como compra, importação e exportação, controle de estoque, transporte, manutenção e venda.

7.1.2 Infraestrutura Crítica

Com uma plataforma de ERP definida e já desenvolvida de acordo com as exigências de negócio e legislação de cada um dos países em que atua, a cia. pode avançar e otimizar a infraestrutura necessária para operar as principais atividades, em termos de TI. Nesse momento, foram definidos centrais de atividades e operação de TI de forma que fosse possível atender aos diversos mercados consumidores. Os principais componentes da infraestrutura física e gerencial de TI foram instalados em 3 localidades estrategicamente definidas a partir de critérios que avaliaram uma diversidade de fatores, entre eles por exemplo, a capacidade técnica de interligação com os mercados consumidores e subsídios governamentais disponíveis.

De acordo com o gerente regional de infraestrutura, *Data Centers*, que concentram grande parte da infraestrutura física, foram implementados passando a suportar os serviços mais essenciais a corporação, nas empresas locais, gerando os primeiros resultados concretos e retornos aos investimentos feitos até o momento em termos de padronização da plataforma de ERP e da própria construção dos *Data Centers*. A otimização dos recursos de TI comprovou ser uma oportunidade a ser explorada exaustivamente, uma vez que benefícios já puderam ser observados nas primeiras movimentações.

Basicamente, após a execução dos projetos de migração, todos os sistemas que baseiam as operações críticas de negócio, como por exemplo as atividades de faturamento e emissão de notas fiscais, expedição de produtos acabados das fábricas, compra de matéria-prima, etc., passavam a operar de forma centralizada.

7.1.3 Infraestrutura Auxiliar

Com a experiência de centralizar atividades críticas ao negócio em centrais de operação internacionais, a cia. estruturou a migração das aplicações que apoiam as atividades de negócio ou desempenham papéis mais administrativos, como correio eletrônico, serviços de microinformática, impressão, compartilhamento de arquivos, etc. Da mesma forma, as estruturas locais foram migradas e a otimização dos recursos obtida de forma bastante satisfatória, apesar de em menor proporção comparada a onda de centralização anterior.

7.1.4 Infraestrutura Legada

Infraestrutura responsável por manter em funcionamento as aplicações e serviços remanescentes em relação ao processo de globalização, porém ainda indispensáveis para a operação empresarial. De acordo com o gerente regional de aplicações, os serviços suportados por estes componentes são gerenciados de forma a serem substituídos por programas da plataforma de ERP global ou passarem a usufruir dos *Data Centers* no caso de sua substituição exigir planos de mais longo prazo. Uma equipe de gerenciamento de portfólio dos serviços legados foi criada e opera estes componentes de forma a cumprir com as metas de redução destes frente as soluções de caráter global.

Aqui é importante observar mais uma vez a preocupação com o alinhamento estratégico da organização entre os fatores que envolvem as TI e os próprios objetivos empresariais. O gerenciamento do portfólio é aspecto chave para este alinhamento, uma vez que associado ao gerenciamento das aplicações globais, será decisivo para o aporte de valor ao negócio. Este grupo, formado por gerentes de nível sênior além de experientes analistas técnicos, é o responsável por adequar a parcela do orçamento de TI dedicado a investimentos as mudanças organizacionais e as novas exigências de mercado. Ou seja, levando em consideração o nível de investimentos disponível para projetos de novos

sistemas de informação, os *mixes* mais adequados por processo estratégico e por categoria de aplicações (transacionais, analíticas e transformacionais) (KAPLAN, 2004) , em conjunto com as metas corporativas da própria área de TI tendem a levar a organização obter alinhamento estratégico, ao mesmo tempo que otimiza seus recursos internos.

7.1.5 Serviços de Suporte de Primeiro, Segundo e Terceiro Níveis

Para as soluções globais de ERP e para as infraestruturas de missão críticas e auxiliares, foram contratadas empresas para operar tecnicamente e prestar suporte técnico aos serviços. Como os serviços estavam otimizados e centralizados, as equipes técnicas contratadas podiam receber demandas para suas atividades de qualquer uma das empresas atendidas, nas mais diversas localidades. Por outro lado, a infraestrutura de serviços legados ainda possuem seus próprios contratos de operação e suporte, fazendo com que uma grande variedade de equipes técnicas possuíssem a mesma atribuição de atendimento técnico aos funcionários da cia. Muitas empresas, inclusive a Souza Cruz no Brasil, optaram por criar um ponto único para atendimento e suporte a seus funcionários, como parte da infraestrutura gerencial responsável pela gestão das TI, de forma a poder controlar de forma mais adequada o fluxo de informações de suporte, as necessidades de seus colaboradores e garantir que as demandas fossem atendidas. Controle este, exercido através do estabelecimento de acordos de níveis de serviço e da efetiva gestão dos fornecedores contratados para cumprir com tais acordos.

Assim, é possível constatar que a partir deste momento a estrutura de suporte da cia. seguiu um esquema de prestação deste serviço, conforme ilustra a Figura 6.

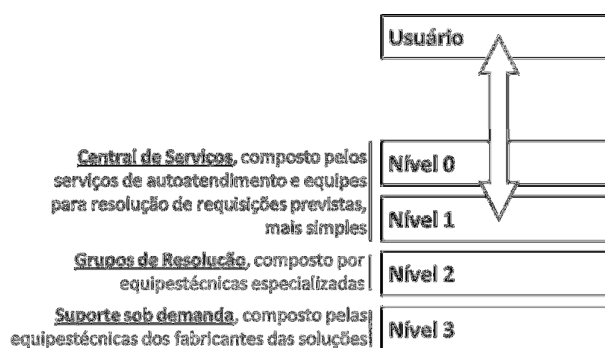


Figura 6: Esquema representativo dos níveis de suporte técnico

Também neste momento ficou mais evidente a oportunidade de otimização destes fluxos de atendimento, uma vez que a gestão da demanda dos usuários das TI estava a cargo das equipes de cada uma das empresas, bem como a análise consolidada de desempenho do fluxo de suporte como um todo onerava todas as equipes envolvidas nestas atividades.

Do ponto de vista estratégico, as equipes de suporte técnico exercem um importante papel no combate a perda de produtividade associada aos períodos em que os sistemas de informação deixam de funcionar conforme planejado. Equipes integradas e cientes da criticidade dos componentes que suportam tendem a evitar que isso ocorra, assim como todo o tempo ocupado por demasiados procedimentos burocráticos ou mal definidos na reação à indisponibilidades inesperadas dos sistemas, podem gerar perda de rendimento operacional, prejuízo e até mesmo queda no valor de mercado, dependendo da extensão dos problemas.

Diante deste panorama, buscando criar procedimentos de suporte padronizados e que evitem ao máximo possível estas consequências indesejadas, a iniciativa de centralização global do serviço de suporte técnico aos funcionários ganhou espaço na pauta estratégica da organização.

7.2 Estrutura Organizacional do Projeto

A estrutura organizacional deste projeto foi estabelecida de acordo com a experiência da organização. Em um primeiro momento, foram estabelecidas apenas as funções básicas que determina a metodologia interna, com base do padrão *PRINCE2*, conforme já mencionado. De forma resumida, as funções previstas pela metodologia interna, que constam na intranet corporativa, estão descritas resumidamente a pelo Quadro 3.

Função	Descrição
Comitê de Gestão (Project Board)	Grupo responsável pela direção e gestão geral do projeto, é a “voz” do projeto para o mundo exterior e é responsável por qualquer disseminação de informação sobre o projeto. O Comitê de Gestão deve se reunir periodicamente para acompanhar o status do projeto comunicado pelo Gerente do Projeto. O Comitê de Gestão é composto geralmente por três funções: Executivo do Projeto, Usuário Sênior e Fornecedor Sênior.

Função	Descrição
Executivo do Projeto (Project Executive)	Responsável pelo projeto, suportado pelo Usuário Sênior e pelo Fornecedor Sênior. O papel do Executivo é garantir que o projeto esteja focado, ao longo do seu ciclo de vida, no cumprimento de seus objetivos dentro do orçamento previsto, balanceando as demandas do negócio, dos usuários e fornecedores. Recomenda-se que a função de Executivo do Projeto seja exercida por apenas uma pessoa.
Usuário Sênior (Senior User)	Responsável pela especificação das necessidades de todos que usarão os produtos finais do projeto, pelo seu relacionamento com o time de projeto, e por monitorar se a solução alcançará estes requerimentos dentro dos limites de qualidade, funcionalidade e facilidade de uso. A função de Usuário Sênior pode ser compartilhada por mais de uma pessoa, desde que fique claro o objetivo final requerido pela função.
Fornecedor Sênior (Senior Supplier)	Representa os interesses daqueles que desenham, desenvolvem, facilitam, contratam, implementam e possivelmente operam e mantêm os produtos do projeto. O Fornecedor Sênior é responsável pela qualidade dos produtos entregues pelos fornecedores, e sua função deve possuir a autoridade necessária para comprometer e contratar recursos de acordo com a necessidade. A função de Fornecedor Sênior pode ser compartilhada por mais de uma pessoa, desde que fique claro o objetivo final requerido pela função.
Gerente do Projeto (Project Manager)	Possui a autoridade para gerir o dia-a-dia do projeto em nome do Comitê de Gestão. Sua responsabilidade primária é garantir que o projeto produza os resultados previstos, dentro do padrão de qualidade requerido e dos limitadores de tempo e custo.
Líder de Equipe (Team Leader)	Responsável por garantir a produção dos produtos definidos pelo Gerente de Projeto para seu grupo/time, dentro dos padrões definidos de qualidade, tempo e custo. O Líder de Equipe reporta ao Gerente do Projeto.
Apoio ao Projeto (Project Support)	Tarefas operacionais, como manutenção de cronograma, controle de custos, etc, podem ser delegadas ao Apoio ao Projeto, de acordo com a necessidade do projeto e do Gerente do Projeto. A utilização de Apoio ao Projeto é opcional.
Garantia ao Projeto (Project Assurance)	Responsável por checar, em nome do Comitê de Gestão, os principais aspectos do projeto em comparação ao definido em seu plano. De forma a manter a isenção do processo, as atividades de Garantia ao Projeto não devem ser delegadas ao Gerente do Projeto. A utilização de Garantia ao Projeto é opcional.

Quadro 3: Descrição das funções de gerenciamento de projetos da organização

Por outro lado, devido as proporções do projeto, também foram definidas funções que posteriormente a implementação poderiam exercer papéis de gerenciamento do serviço, aproveitando assim parte da experiência adquirida durante as atividades de definição dos processos e objetivos inerentes a fase de implementação. O desenho básico desta estrutura pode ser visualizado na Figura 7.

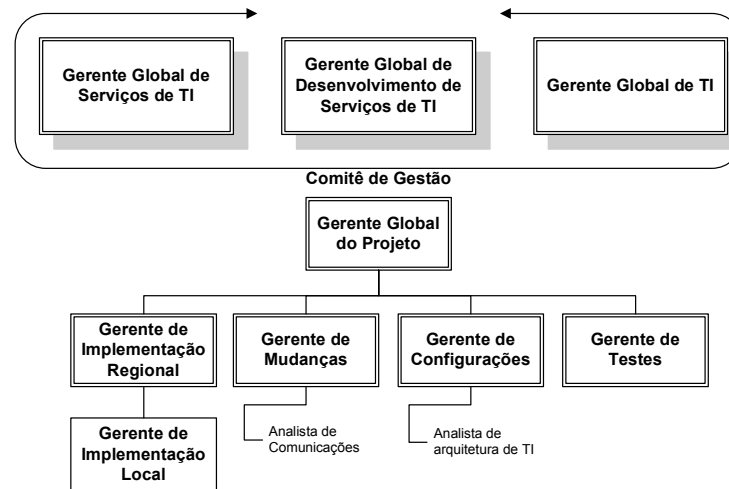


Figura 7: Estrutura Organizacional do Projeto

O planejamento da estrutura organizacional de um projeto precisa levar em consideração aspectos inerentes a empresa que está desenvolvendo-o. Assim fatores ambientais, como a cultura organizacional e o histórico recente de práticas adotadas para projetos similares, os processos definidos pela empresa, além do planejamento do projeto em si são os determinantes para o estabelecimento de um plano adequado de utilização dos recursos humanos (HELDMAN, 2006).

Utilizando os fatores a serem considerados durante o desenvolvimento do plano de gerenciamento de pessoal, conforme detalhados pelo *Guide to the PMBOK* (HELDMAN, 2006), é possível então traçar um paralelo entre estes fatores e a estrutura adotada pelo projeto analisado, como demonstrado no Quadro 4.

Tipos de Fatores	Avaliação	Estrutura adotada
Organizacionais	As atividades que precisariam ser realizadas pelo projeto exigiam uma grande interação entre equipes descentralizadas organizacionalmente e geograficamente.	Todas as atividades do projeto foram distribuídas geograficamente de forma que cada região possuísse o máximo de representantes do projeto possível.
Técnicos	Por se tratar de uma central de serviços global, as habilidades técnicas necessárias estão relacionadas aos conhecimentos em telecomunicações, sistemas de registro do relacionamento com os funcionários e gestão de equipes internacionais de suporte técnico.	Os gerentes de implementação regionais e locais foram selecionados com base no conhecimento técnico exigido pelo projeto.
Interpessoais	Muitos poucos possíveis integrantes da equipe do projeto possuíam relações profissionais prévias entre si, devido ao distanciamento organizacional e geográfico	Um workshop com todos os componentes da estrutura (exceto gerentes locais) foi realizado para incentivar uma maior troca de informações e o início de uma nova relação profissional.

Tipos de Fatores	Avaliação	Estrutura adotada
Localização e Logística	As equipes estavam absolutamente dispersas, em países diferentes. A exigência por soluções de comunicação e colaboração é clara.	Contas de acesso a solução de colaboração corporativa da empresa foram distribuídas a todos os integrantes.
Políticos	Os altos custos envolvidos e o título de maior investimento da organização para o período chama a atenção de atores importantes no processo, gerando críticas e resistências ao início do projeto.	Um trabalho prévio ao projeto foi desenvolvido pela diretoria global com o objetivo de clarificar os benefícios e vantagens que traria a organização.

Quadro 4: Fatores a serem considerados na elaboração de uma equipe de gerenciamento de projeto

7.3 Escopo e benefícios esperados

7.3.1 Escopo

As definições da própria equipe de planejamento do projeto estão demonstradas na Figura 8.

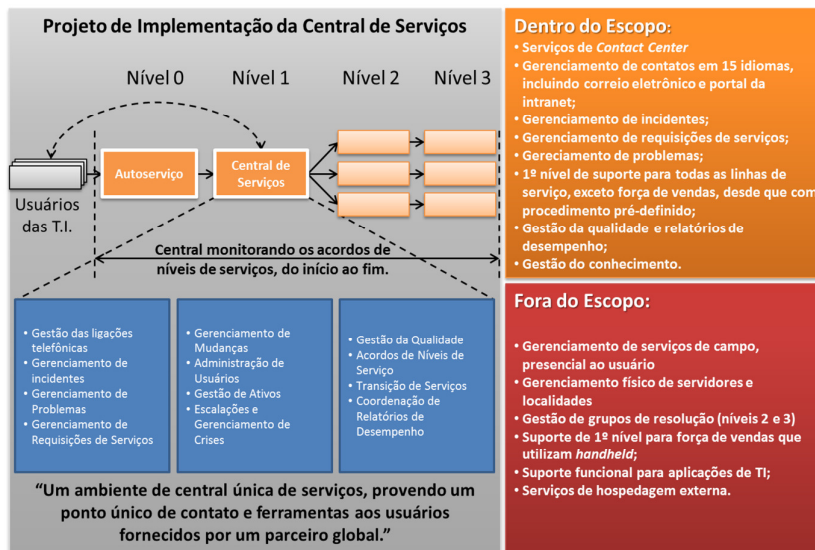


Figura 8: Esquema de definição do escopo de atuação do novo serviço

De acordo com a representação fornecida pelo projeto, é possível identificar alguns aspectos chave que foram abordados nas discussões sobre a definição do escopo. O primeiro aspecto é o monitoramento dos níveis de serviços acordados e contratados, uma vez que devido a diversidade de empresas e equipes envolvidas nos processos de suporte técnico as aplicações das TI, principalmente após as atividades de concentração dos contatos que foram propostas, um controle profissional e disciplinado é necessário. A quantidade de processos de apoio a continuidade das atividades de negócio que se baseiam

em TI também chamam a atenção. A Figura 8 cita 5 processos relacionados diretamente a este aspecto (gerenciamento de incidentes, gerenciamento de problemas, gerenciamento de requisições de serviços, gerenciamento de mudanças e gerenciamento de crises), o que pode ser traduzida como preocupação com a atividade fim da organização que não pode sofrer com interrupções nos serviços essenciais para a empresa.

Por outro lado, representando a análise de riscos realizada durante o planejamento, o suporte de primeiro nível a força de vendas foi excluído do escopo. As forças de vendas das empresas da BAT representam importante instrumento para o atingimento dos objetivos de participação de mercado e faturamento, em um mercado altamente regulado e restrito, principalmente em termos de comunicação com o cliente. As tecnologias de informação que suportam as operações de vendas são complexas não somente em termos operacionais, mas também em termos de compatibilização com as legislações e regulamentos locais. Os movimentos de unificação das soluções para a força de vendas ainda não demonstram maturidade suficiente para integrarem-se de forma satisfatória com uma central de serviços globalizada e altamente centralizada.

Finalmente, a definição de escopo é relativamente abrangente, integrando processos complexos e de alta criticidade para a operação dos sistemas de informação. A Figura 9 compara os processos sugeridos pela biblioteca ITIL como integrantes da fase de operação do ciclo de vida de um serviço de TI com os processos sugeridos como escopo do projeto.

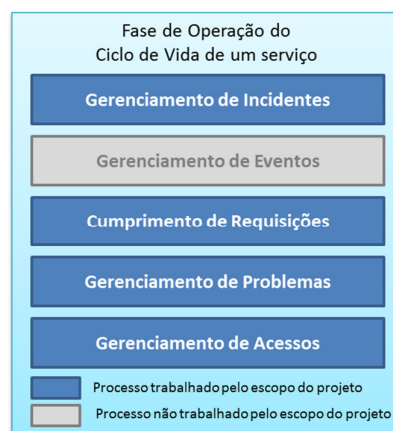


Figura 9: Comparação entre processos ITIL e o escopo do projeto

7.3.2 Benefícios

A declaração de escopo também informa alguns aspectos que são esperados em forma de benefícios pela operação da central de serviços global. O novo *service desk* deverá ser capaz de fornecer um serviço verdadeiramente global, aproveitando os benefícios de escala, processos padronizados e a visibilidade gerada pelos relatórios com informações de início a fim de cada atendimento gerado. Os benefícios mais específicos incluem a melhoria da eficácia e da eficiência dos serviços, uma maior visibilidade sobre os custos de manutenção e suporte a cada uma das aplicações e promover o alinhamento das práticas de suporte aos controles de segurança da informação. O Quadro 5 faz um detalhamento destes benefícios específicos.

Benefício 1: Melhoria da eficácia e eficiência dos serviços	Benefício 2: Maior visibilidade sobre os custos	Benefício 3: Promover o alinhamento as práticas de governança
<ul style="list-style-type: none"> • Maior flexibilidade e resposta às mudanças do negócio através da implantação de soluções e melhorias em nível global; • Escala de recursos controlada para atender a demanda; • Gerenciamento de incidentes consistente com visão sobre todo o ciclo de vida dos incidentes, visando a melhoria da disponibilidade de serviços de negócios; • Implementação de processos globais únicos (baseados em ITIL); • A rápida identificação e eliminação de problemas recorrentes; • Ferramental de uso comum entre as diferentes equipes de suporte, com recursos de autoatendimento aos usuários; 	<ul style="list-style-type: none"> • Identificação de oportunidades e aplicação de melhorias no valor agregado aos serviços através de uma base de custos centralizada; • Melhoria na contabilização do Custo Total de Propriedade (Total Cost of Ownership); • Otimização das iniciativas de redução de custos, evitando reduções locais com impactos globais 	<ul style="list-style-type: none"> • Adesão universal aos requisitos de autorização e acesso a dados; • Uniformizar políticas e processos dentro de ambiente de TI; • Reduzir a carga de trabalho das equipes locais frente a auditorias de segurança, uma vez que estarão utilizando os mesmos processos globalmente.

Quadro 5: Detalhamento dos benefícios esperados pelo projeto da Central de Serviços

7.4 Indicadores e metas

Em termos de gestão do projeto, os principais indicadores de desempenho adotados diziam respeito quase que exclusivamente ao cumprimento dos prazos acordados. Como meta, havia a necessidade de todos os mais de 30.000 usuários estarem sendo atendidos pela nova central até o fim do ano 2012. Para tanto as fases intermediárias para cada lote de usuários precisariam estar sendo cumpridas através da entrega das documentações

referentes a cada uma das etapas. Foram definidos quais os procedimentos e documentos necessários para que cada fase fosse validada e aceita pelos executivos do projeto. Por outro lado, a operação do novo serviço também exigiria formas de controle de desempenho, cujos futuros gestores deveriam fazer uso para a melhoria e garantia da entrega dos objetivos de negócio e das cláusulas contratuais com o fornecedor do serviço. Para este fim foram estabelecidos os indicadores (1) percentual de ligações atendidas em até 30 segundos, (2) percentual de ligações abandonadas com mais de 30 segundos, (3) tempo médio de resposta aos e-mails e (4) percentual de ligações em que o incidente foi resolvido já durante a chamada telefônica. Algumas medições auxiliares também deveriam ser acompanhadas para fins de avaliação da demanda pelo serviço, bem como do surgimento de volumes extraordinários significando algum tipo de desvio nos processos de prestação dos serviços de TI. Para estes casos, o (1) número total de chamados abertos por dia e (2) número total de requisições de serviços abertas por dia foram adotados. O Quadro 6 detalha as metas estabelecidas pela organização para o novo fornecedor terceirizado do serviço.

Indicador	Meta
Percentual de ligações atendidas em até 30 segundos	80%
Percentual de ligações abandonadas com mais de 30 segundos	5%
Tempo médio de resposta aos e-mails	2h
Percentual de ligações em que o incidente foi resolvido já durante a chamada telefônica	80%

Quadro 6: Metas estabelecidas para a nova central de serviços.

Durante a etapa de transição e estabilização do projeto, entretanto, viu-se a necessidade de acompanhamento de indicadores adicionais, que já faziam parte da gestão do serviço local e que necessariamente deveriam ser utilizados inclusive como métricas de comparação de desempenho, buscando garantir que os níveis de serviço praticados fossem minimamente mantidos quando o novo processo fosse plenamente ativado. Então incluiu-se ao quadro de indicadores constantes em contrato a (1) medição do nível de satisfação dos usuários através de pesquisa, (2) quantidade de incidentes abertos há mais de 3 dias ainda sem seguimento, (3) quantidade de requisições de serviços abertas há mais de 4 dias ainda sem seguimento e (4) tempo médio total para a resolução de incidentes. As metas estabelecidas por estes indicadores adicionais são apresentadas no Quadro 7.

Indicador	Meta
Nível de satisfação dos usuários medidos por pesquisa padrão	70%
Quantidade de incidentes abertos há mais de 3 dias sem seguimento	0%
Quantidade de requisições de serviços abertas há mais de 4 dias ainda sem seguimento	0%
Tempo médio total para a resolução de incidentes	24h

Quadro 7: Metas adicionais estabelecidas para a nova central de serviços

7.5 Planejamento e implementação

7.5.1 Atividades de implementação da central de serviços na organização

De acordo com o gerente regional do projeto, a implementação da central de serviços organizou as atividades em 6 grandes etapas: (1) especificação do serviço e contratação do fornecedor global, (2) organização dos lotes de implantação, (3) preparação dos lotes de implantação, (4) configuração do serviço, (5) transferência de conhecimento, (6) verificação de pré-requisitos e testes e (7) transição e estabilização.

A especificação do serviço e a contratação do fornecedor foram as atividades iniciais, cujas tarefas seguiram as recomendações da metodologia de gestão de projetos e das políticas de compras e contratações da organização. As especificações e requisitos do serviço foram estabelecidos por executivos da sede global da organização, em Londres, com base em suas experiências com o tipo de processo em questão. Com essas definições em mãos, iniciou-se o processo de contratação, que ocorreu com a competição entre 3 provedores do serviço, em termos de escopo, qualidade e custos. A contratação do fornecedor complementou a especificação do serviço, na medida em que pode agregar experiência e ferramental ao que houvera sido especificado. Dessa forma, é possível afirmar que parte da especificação do serviço foi elaborada pela empresa contratada para provê-lo. A empresa contratada no processo possuía porte igualmente internacional, sendo uma das maiores prestadoras de serviços de TI no mundo, com mais de 100.000 funcionários e atuação em mais de 100 países. O provedor prestaria os serviços para a BAT a partir de 4 de suas unidades no mundo: Costa Rica, Portugal, Polônia e Malásia.

O conceito de lotes de implantação foi criado com o objetivo de cadenciar a transição dos usuários da TI ao novo canal de suporte. Dessa maneira, foram definidos 10 lotes de implantação, ordenados de acordo com a representatividade em termos de faturamento e participação de mercado que cada empresa em seu país possuía. Os países onde a empresa possuía menor representatividade no grupo foram alocados nos primeiros lotes, permitindo que os eventuais erros e problemas de implementação refletissem de forma proporcional, ou seja, com baixo impacto nos resultados de negócio globais e que também servissem como aprendizado para as atividades dos lotes seguintes. Dessa forma,

os usuários do Brasil foram alocados no 9º lote, chamado internamente de *Batch 1*, usufruindo portanto de uma larga base de conhecimento desenvolvida com o conhecimento adquirido na implementação dos lotes anteriores.

Um *website* contendo toda a documentação técnica e de gestão do projeto foi criado, com o objetivo de integrar todas as equipes alocadas nos mercados finais, o que viabilizou a disseminação rápida do conhecimento adquirido durante as atividades de cada uma das etapas.

Após a organização dos lotes, equipes de implementação locais aos países foram designadas para tratar da próxima etapa, denominada de preparação de lote (*Batch Preparation*). As atividades de preparação do lote incluíram tarefas como (1) levantamento de todos os usuários que passariam a ter acesso a central de serviços, indicando quais seriam suas características em termos de nível hierárquico na organização, preferências em termos de idioma e horários, além das informações básicas de contato (e-mail e telefone), (2) levantamento de todas as unidades de alocação de funcionários, (3) levantamento de todas as equipes técnicas que atuam localmente, com dados referentes as formas de contato com a equipe e com os seus integrantes, horários de funcionamento e acordos de níveis de serviço estabelecidos, (4) listagem de todos os tipos de incidentes e requisições de serviços que usualmente eram tratados pela central de serviços local, (5) listagem de todas as aplicações das TI utilizadas na organização e (6) registros de todos os atendimentos de suporte técnico realizados nos 3 meses anteriores ao levantamento.

7.5.2 Gerenciamento das mudanças e comunicação

Uma importante atividade paralela as fases de implementação se iniciou neste momento e, por isso, também foi considerada parte da preparação do lote, apesar de se estender até as últimas atividades de transição e estabilização. Trata-se da comunicação aos usuários sobre as mudanças que ocorreriam no serviço com a execução do projeto.

Como ato inicial da etapa do gerenciamento das mudanças, uma reunião envolvendo os gerentes dos principais serviços de TI da organização foi realizada. No formato de *workshop*, a reunião apresentou todas as características do novo serviço para as pessoas com o conhecimento necessário para avaliar quais as diferenças que existiam entre as

características dos processos existentes e aos que haveriam de ser implementados. Esta reunião resultou em um documento chamado de análise de diferenças (*gap analysis*) dos processos do *service desk*.

Com base neste documento, um plano de ação foi elaborado com os objetivos de (1) realizar os ajustes necessários ao ambiente de TI local para compatibilização da estrutura às práticas que seriam adotadas pela nova central de serviços e (2) comunicar, de forma estruturada, os usuários dos serviços de TI da organização sobre quais as diferenças e quais os novos procedimentos deveriam ser adotados para o relato de incidentes ou para a solicitação de serviços de TI. De forma resumida, as principais constatações do *gap analysis* estão no Quadro 8.

Processo	Ação de ajuste	Ação de comunicação
Os serviços de autoatendimento pelo menu eletrônico (URA), para troca ou desbloqueio das senhas dos sistemas não serão prestados pelo novo provedor.	Um serviço de autoatendimento na infraestrutura local será disponibilizado, onde o usuário poderá escolher entre trocar ou desbloquear uma senha ou falar com a central de serviços.	Comunicação por e-mail com as mudanças no menu eletrônico de atendimento (URA).
O sistema local de gerenciamento de identidades dos usuários não pode ser utilizado pelo novo provedor devido as suas características técnicas, não previstas em contrato.	Um interface web será desenvolvida para que os operadores possam utilizar a ferramenta sem infringir as restrições técnicas e contratuais.	Não é necessária nenhuma ação de comunicação aos usuários sobre este tópico. Não há mudanças do ponto de vista de utilização do serviço.
O novo provedor não fará comunicação para todos os usuários no caso de incidentes ou indisponibilidades gerais.	Uma das equipes técnicas (de 2º nível) locais assumirá o processo de comunicação massiva, monitorando os incidentes registrados pela central de serviços.	Não é necessária nenhuma ação de comunicação aos usuários sobre este tópico. Não há mudanças do ponto de vista de utilização do serviço.
O novo provedor somente registrará os chamados no sistema utilizando o idioma inglês.	As equipes técnicas locais serão orientadas a manter uma pessoa com domínio do idioma durante todos os turnos de funcionamento. Os gerentes dos serviços devem analisar a necessidade de ajustes contratuais.	Comunicação por e-mail e através das reuniões de revisão de desempenho sobre a necessidade de pessoal com domínio de inglês e do processo de registro dos atendimentos.
O processo de inclusão, movimentação e exclusão de funcionários do ambiente de TI não seguem os padrões globais previstos no contrato.	Inclusão de exceção operacional para os usuários do Brasil.	Não é necessária nenhuma ação de comunicação aos usuários sobre este tópico. Não há mudanças do ponto de vista de utilização do serviço.

Processo	Ação de ajuste	Ação de comunicação
A solicitação de serviços deverá ser feita somente através de ferramenta específica disponibilizada na Intranet. Não serão aceitas solicitações de serviços por telefone.	Elaborar treinamento sobre o novo processo (clarificação sobre o que são solicitações) e sobre o funcionamento da ferramenta disponível na Intranet.	Comunicação por e-mail sobre as diferenças do processo de solicitação de serviços e sobre a agenda das sessões de treinamentos.
Não será possível integrar o sistemas de registro de atendimentos às ferramentas das equipes técnicas de 2º nível durante o primeiro ano de operação.	Os gerentes de serviços de suporte de 2º nível deverão levantar alternativas manuais para a comunicação entre os sistemas e ajustar os contratos caso necessário.	Não é necessária nenhuma ação de comunicação aos usuários sobre este tópico. Não há mudanças do ponto de vista de utilização do serviço.

Quadro 8: Resumo do *gap analysis*

Além das comunicações pontuais destacadas, uma campanha de informação sobre a nova central de serviços foi elaborada, resgatando a importância estratégica da mudança, bem como abordando os aspectos inerentes ao novo serviço, como por exemplo, informar que os usuários passariam a ser atendidos por pessoas estrangeiras (e portanto com sotaques e hábitos característicos). É importante destacar que durante todo o processo de comunicação ao corpo de funcionários da empresa, a alta gerência de TI buscou informar previamente as gerências de todas as outras áreas sobre as mudanças que seriam implementadas, através da exposição de seus detalhes nas reuniões interdepartamentais que compõem a agenda de administração da organização.

7.5.3 Capacitação e treinamento

A transferência de conhecimento (*Knowledge Transfer*) constituía o próximo passo. Com base nas informações levantadas na primeira etapa, procedimentos operacionais precisariam ser fornecidos ao novo provedor de serviços, a título de base de conhecimento sobre a demanda pelo serviço de suporte técnico, bem como sobre as características básicas de cada uma das aplicações e serviços de TI disponíveis aos usuários. Sessões de treinamento presenciais com a equipe de agentes de atendimento, também foram providenciadas, de forma a disponibilizar conhecimento sobre os aspectos inerentes a organização brasileira, incluindo características geopolíticas do país e como a empresa se insere neste contexto.

No sentido inverso, todas as equipes de suporte locais foram treinadas nos processos e ferramentas que deveriam passar a utilizar a partir do início da operação da

nova central. Tal treinamento viabiliza a obtenção de um dos principais benefícios esperados, gerando a visão do ciclo de suporte do início ao fim, visão que é dependente da utilização do mesmo sistema de registros de atendimentos por parte de todas as equipes envolvidas.

7.5.4 Configuração dos serviços

Todos os componentes da infraestrutura envolvida com a central de serviços foram parametrizadas neste momento. As informações criteriosamente levantadas durante a etapa de preparação do lote foram utilizadas para abastecer de dados os sistemas de registros dos atendimentos, de atendimento eletrônico (URA), de gerenciamento de e-mails e para a solicitação de serviços pelos usuários.

Duas datas de revisão das configurações entre a preparação do lote e a transição foram estabelecidas com o objetivo de incluir as informações sobre funcionários admitidos ou demitidos no meio tempo.

7.5.5 Testes, transição e estabilização

Com estas etapas cumpridas, seria possível verificar se toda a infraestrutura estava configurada adequadamente as características locais, bem como executar alguns testes de atendimentos e das principais funções que o *Service Desk* deveria desempenhar. Um cronograma de testes foi elaborado e um conjunto de usuários foi designado para, durante as janelas de teste acordadas, entrarem em contato com a central de serviços solicitando e relatando problemas previamente acordados e também problemas que poderiam estar enfrentando realmente (não acordados, portanto). Os resultados deveriam ser relatados em formulários específicos e enviados à equipe de testes, que além de consolidar os resultados, era a responsável por realizar os ajustes necessários detectados durante as simulações. Em paralelo a esta atividade, uma lista de verificação com testes sobre os principais componentes de infraestrutura foi realizada, e os ajustes necessários encaminhados ao mesmo grupo técnico.

Por fim, a etapa de transição e estabilização foi a responsável por iniciar a operação do serviço propriamente dita, bem como fazer a gestão dos aspectos operacionais durante

os três primeiros meses, quando aspectos inerentes as atividades de implementação ainda poderiam estar imaturas, exigindo ações corretivas por parte das equipes envolvidas durante todo o ciclo de preparação, treinamento e testes. Ao fim destes três primeiros meses, a central de serviços deveria estar operando segundo as metas de desempenho informadas no Quadro 6. Adicionalmente, a equipe brasileira obteve um acordo com a equipe de implementação global da central de serviços, incluindo a medição da satisfação dos usuários como parâmetro de estabilização. Foi acordado a meta de 70%, frente a 85% usualmente utilizado como nível ótimo para este indicador. Tal acordo buscou estabelecer um limite para a queda natural de satisfação com o serviço devido ao que foi chamado de curva de aprendizado da nova central. Ou seja, apesar do entendimento de que manter o nível de qualidade não seria possível, pelo menos durante os meses de transição, também era necessário estabelecer um limite para essa redução, exigindo ações corretivas da equipes de gestão da operação do projeto, caso esse limite fosse ultrapassado.

Ainda para o caso específico do Brasil, foi estabelecido que as ligações seriam gradativamente transferidas a central de serviços global, evitando que algum eventual equívoco no dimensionamento da infraestrutura e de pessoal ou na execução de algum procedimento importante de suporte gerasse um efeito negativo muito grande nos primeiros dias de operação. Então, os percentuais de 10%, 40%, 80% e 100% das ligações foram respectivamente transferidas em cada uma das semanas, para somente então iniciar o prazo de estabilização.

Os resultados referentes a satisfação dos usuários em relação aos serviços de TI antes, durante e após a implementação podem ser observados pela Figura 10, onde é possível constatar que a queda no índice de satisfação prevista realmente ocorreu e que até o mês de março ainda não havia sido possível recuperar o patamar anterior de excelência. Além disso, chamam a atenção os resultados imediatamente anteriores a data de início da transição do serviço. O gerente do serviço responsável pela central de serviços local informou que os funcionários precisaram ser avisados com antecedência sobre a mudança e que isso gerou uma desmotivação da equipe, que deixou de tratar os incidentes e solicitações com a mesma dedicação de outrora, refletindo diretamente no resultado deste indicador.

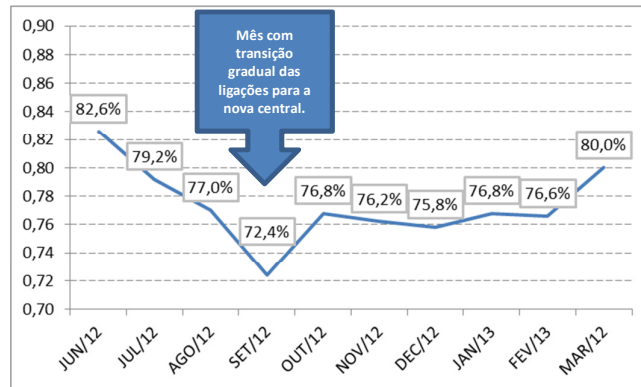


Figura 10: Satisfação dos usuários durante a implementação da central global de serviços.

Finalmente, após os 3 meses de estabilização previstos e com os indicadores estabelecidos controlados, reuniões de transferência da administração do novo serviço para seus gerentes definitivos foram agendadas e realizadas durante um período de 2 semanas, quando o projeto foi declarado encerrado.

8. ANÁLISE DA IMPLANTAÇÃO DA CENTRAL DE SERVIÇOS

Os fatores envolvidos na implementação de uma central de serviços como se pretende, podem fazer variar a complexidade de seu planejamento entre uma tarefa simples de poucos dias até atividades que podem levar meses, envolvendo uma série de compras e contratações, além de envolver várias equipes com diferentes funções. Para que se tenha uma correta percepção da dimensão e da complexidade de cada projeto, é necessário a análise criteriosa sobre os diversos aspectos que levarão a configurações diferentes dos recursos humanos, dos processos e da infraestrutura.

Recomenda-se um plano com etapas faseadas, relacionadas entre si e gerenciadas por profissionais com larga experiência nas atividades da central de serviços e nas especificidades da organização, além de se determinar e disciplinadamente seguir uma metodologia de acompanhamento e gestão das atividades (MADRUGA, 2006).

A abordagem mais simples encontrada na literatura, o que não significa que seja a menos eficiente ou útil, são as 7 etapas recomendadas por Madruga (2006, p. 89 e 90), conforme listadas pela Figura 11.

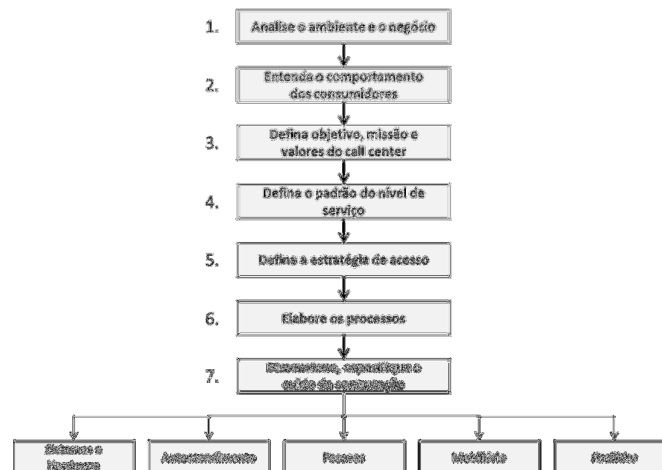


Figura 11: 7 fases para implementação de um call-center (MADRUGA, 206, p. 89 e 90)

Um processo de implementação mais complexo, porém relativamente mais flexível, é o que sugere Melendez (2011, p. 257), ao qual aplica todas as etapas do ciclo de vida de um serviço de TI conforme recomenda a biblioteca ITIL, que por sua vez pode ser ilustrado pelo Quadro 9.

Estratégia de Serviços	<ul style="list-style-type: none"> • Gerenciamento de Portfólio e Catálogo • Gerenciamento de Demanda • Gerenciamento Financeiro
Desenho do Serviço	<ul style="list-style-type: none"> • Gerenciamento de Catálogo de serviços • Gerenciamento de Nível de Serviço • Gerenciamento de Capacidade • Gerenciamento de Disponibilidade • Gerenciamento de Continuidade • Gerenciamento de Segurança • Gerenciamento de Fornecedores
Transição do Serviço	<ul style="list-style-type: none"> • Planejamento e suporte da transição • Gerenciamento de liberação e implantação • Validação e testes • Avaliação de serviço • Gerenciamento de mudanças • Gerenciamento da configuração e ativos • Gerenciamento do conhecimento
Operação do Serviço	<ul style="list-style-type: none"> • Gerenciamento de Incidentes • Gerenciamento de Problemas • Gerenciamento do cumprimento de requisições • Gerenciamento de eventos • Gerenciamento de acesso
Melhoria Contínua	<ul style="list-style-type: none"> • Indicadores de desempenho (KPI) • Monitoração e Controle

Quadro 9: Processos a serem abordados na implantação de um *Service Desk* (MELENDEZ, 2011)

Buscando avaliar o plano de implantação utilizado pela organização, cada uma das etapas adotadas são analisadas a seguir a partir das perspectivas dos autores citados, procurando confrontar uma abordagem relacionada a vivência das práticas de *call center*, com fortes influências das áreas de marketing e vendas, com outra direcionada a TI e suas características mais tecnicistas.

- a. Especificação do serviço e contratação do fornecedor global: várias das atividades sugeridas pelos autores foram executadas nesta etapa, com uma característica não tocada pela literatura, onde o fornecedor escolhido pela organização para cumprir com a terceirização do serviço apoiou decisivamente a definição do serviço. A abordagem das 7 fases para a implementação de um *call center* limita-se a informar que a fase de contratação de recursos quaisquer devem ser feitas após etapas detalhadas de planejamento, como o entendimento do comportamento dos consumidores (ou usuários no caso específico deste trabalho) e da elaboração dos processos. Para a abordagem apoiada pela biblioteca ITIL de Melendez (2011), essa é uma questão que deve ser tratada de forma mais alinhada a estratégia da organização, um entendimento que questiona, portanto, a definição de parte da especificação e

dos processos do serviço terem sido elaboradas pelo parceiro terceirizado. Entende-se que por mais dispostas que as equipes deste fornecedor estejam em apoiar o negócio de seu cliente, os conflitos de interesses inerentes a este tipo de relação irão apontar para soluções e definições não ótimas para o contratante, uma vez que fatores internos ao contratado serão inevitavelmente incluídos nas especificações técnicas e cláusulas contratuais. Por outro lado, o fato de esta especificação do serviço ter sido elaborada na primeira etapa do projeto estaria de acordo com esta abordagem, que prevê um plano de alto nível antes de se abordar os aspectos operacionais, mais pontuais, como é o caso do mapeamento ou definição dos processos. Já para o método das 7 fases, essa definição é o resultado das primeiras 6 etapas que devem convergir em uma definição detalhada de como o serviço deverá funcionar. De qualquer forma, neste momento do projeto da BAT, ou seja, após a contratação da empresa fornecedora, os objetivos, os padrões de nível de serviço, a estratégia de acesso e boa parte da especificação já estão disponíveis para as atividades que continuariam a implantação da nova central.

- b. Organização dos lotes de implantação: a proposta da organização de estabelecer conjuntos de usuários que serão submetidos gradativamente ao atendimento da nova central de serviços, encaixa-se às ideias dos dois autores, porém em momentos diferentes. Para a abordagem das 7 fases de implementação, essa organização apoia as etapas de entendimento do comportamento dos consumidores (fase 2) e atende o necessário para o dimensionamento do serviço (na fase 7). Para a abordagem ITIL, no momento de definição da estratégia e durante o desenho do serviço, através dos processos de gerenciamento da demanda e da capacidade, respectivamente. Por se tratar de uma ambiente muito mais controlado do que os usualmente encontrados pelos líderes de projetos que implementam centrais de serviços mais genéricas, voltadas muitas vezes ao cliente externo da organização, o estabelecimento da graduação em que a demanda será transferida a nova central é uma definição mais simples e que atende os requisitos dos dois autores, ocorrendo neste momento do projeto.

- c. Preparação dos lotes de implantação: o detalhamento das características dos usuários que serão atendidos pela nova central é um aspecto chave para a implementação da central. Para a abordagem das 7 fases de implementação de um *call center*, esse deve ser um dos primeiros momentos, em que é necessário entender o comportamento dos consumidores, ou usuários conforme adaptado para este trabalho. Devido a diferença existente entre a relação organização-funcionários e organização-clientes, a empresa possui mais detalhes a respeito do comportamento e necessidades de seus funcionários do ponto de vista da utilização das TI Além de um conhecimento mais consistente a respeito dos dados demográficos, o resultado das pesquisas de necessidades são mais precisas, na medida em que os funcionários possuem um interesse em melhorar suas condições de trabalho e desempenho, que é comparativamente maior que o interesse que clientes podem ter em apoiar seu prestador em melhorar os serviços pelos quais paga, afinal não há a opção de buscar outro competidor no mercado. Adicionalmente os comportamentos sazonais também já eram conhecidos devido as estatísticas disponíveis pela central de serviços local. O levantamento dos procedimentos existentes, bem como das características das equipes de suporte locais de 2º e 3º níveis, além das aplicações e serviços locais, atendem a fase 6 sobre a elaboração de processos, apesar de os processos não terem sido propriamente desenvolvidos para o fim deste projeto, o que potencialmente pode gerar algum tipo de desalinhamento operacional, na medida em que vários países poderiam enviar procedimentos utilizando técnicas e lógicas distintas de operação.

Já para a abordagem com base na biblioteca ITIL, esta importante etapa de preparação atende aspectos relacionados ao gerenciamento do portfólio e catálogo de serviços, demanda, ao gerenciamento financeiro e da capacidade. Abrange portanto uma certa variedade dos processos necessários a uma nova operação de *service desk*, segundo Melendez (2011).

- d. Transferência de conhecimento: A etapa de transferência do conhecimento por parte do projeto, consistiu na documentação em formato padrão dos procedimentos existentes na central local e de sessões de treinamento

presenciais para a equipe de agentes de atendimento que se estava especializando nas características relativas a empresa do Brasil, além do idioma. As atividades anteriores resultaram na criação de uma base de conhecimento, organizada pelo sistema de registros de atendimento de forma a disponibilizar a todos os colaboradores da central de serviços, a grande maioria das informações trabalhadas. Para a abordagem das 7 fases para implementação de um *call center*, essa etapa colaborou para a fase 6 (Elabore os processos), na medida em que complementou com procedimentos específicos locais os processos definidos na etapa de especificação do serviço e contratação do fornecedor global. No entanto, as recomendações do autor para que exista uma análise conjunta dos processos por parte da equipe de implementação e operacional não foi identificada como integrante de nenhuma etapa do projeto. Analisando as recomendações da abordagem ITIL, observamos um alto grau de importância atribuída a base de conhecimento, o que foi atendido pelo projeto em primeira análise. Contudo, ao aprofundar a análise visando detalhar as necessidades específicas de conteúdo desta base de conhecimento, constata-se também a falta de definições estruturais do ponto de vista da manutenção e administração desta ferramenta. Por se tratar de uma atividade dinâmica e com exigência de adaptabilidade a um ambiente em constante mudança, o conhecimento associado a ela deve ser organismo vivo, com constante trabalho de atualização e análise (MELENDEZ, 2011). Além disso, o compartilhamento de informações gerenciais através da mesma base de conhecimento também é uma recomendação que não ocorreu na realidade prática do projeto.

Para entender o que esta aparente dissintonia entre a etapa do projeto e o que é sugerido pela literatura pode representar, uma ampliação desta análise será feita, entendendo que as definições e os desenhos dos processos envolvidos foram elaborados em momentos diferentes, o que pode significar que o foco e os objetivos dos processos construídos tenham sido diferentes entre si. A subavaliação da importância do mapeamento dos processos do serviço pode ser maléfica para a organização, uma vez que oprime informações cruciais para o

correto entendimento e conseqüentes tomadas de decisões sobre a melhoria do serviço (PAVANI, 2011).

De fato, os documentos relativos aos processos de suporte da central local utilizam a consulta a base de conhecimento em momentos distintos, e portanto, com entradas e saídas esperadas da mesma forma distintas.

Por outro lado, esta etapa foi encarada de forma estática pelo projeto, ou seja, atualizações e alterações nos procedimentos de suporte que poderiam ocorrer entre as etapas de preparação dos lotes e a transição e estabilização do serviço não foram previstas. Desta forma, é possível afirmar que não houve um devido controle das mudanças relativas a configuração da nova central de serviços, que é claramente o produto final deste projeto (HELDMANN, 2006), potencializando o risco de, ao ser implementada, passar a executar procedimentos já ultrapassados ou obsoletos.

- e. Configuração do serviço: a etapa de configuração (*set up*) da infraestrutura e software de registro dos atendimentos, caracteriza-se por ser uma etapa operacional do projeto, executada inteiramente pela empresa contratada, apenas traduz e faz refletir as definições anteriores nos sistemas da central. Durante esta etapa foram configurados os sistemas de registro dos atendimentos, de gerenciamento e respostas por e-mails, da unidade de resposta audível (URA), de telecomunicações (incluindo o roteamento internacional de ligações), o distribuição automática de chamadas (DAC), além das estações e posições de trabalho dos agentes de atendimento. Como parte integrante da configuração do serviço, a base de conhecimento foi incluída ao módulo correspondente do sistema de registro dos atendimentos. Para a abordagem das 7 fases para implementação de um *call center*, entende-se que estas tarefas fazem parte da fase 7 que inclui a especificação e a contratação dos componentes, adequando-se satisfatoriamente as recomendações do autor. Para a abordagem ITIL, esta é uma etapa operacional que depende essencialmente da qualidade das definições prévias a respeito do serviço, bem como deve ser aferida por etapas de testes e verificações a respeito das configurações aplicadas.

- f. Verificação de pré-requisitos e testes: A abordagem das 7 fases para implementação de um *call center* não prevê uma etapa de testes propriamente dita. No entanto, o autor faz uma recomendação posterior deixando presente a preocupação com eventuais falhas de implementação: “Todos os projetos complexos, como implementar um *call center*, são passíveis de erros. A questão é que eles podem ser grandes, médios ou pequenos, a depender da experiência do gestor que está à frente do projeto”. A partir desta afirmação o autor sugere que as causas dos problemas normalmente são anteriores a operacionalização das configurações e da instalações dos componentes físicos da central de serviços.

A partir deste raciocínio, é possível apenas questionar se as definições iniciais e estruturais do projeto foram feitas por pessoas com um grau de experiência em centrais de serviços adequadas a dimensão e complexidade do que se pretendia empreender.

Já de acordo com a abordagem ITIL, a fase de validação e testes é complementar a de aplicação das mudanças e requer um plano claro de testes, além do envolvimento e participação dos usuários e fornecedores. De acordo com o plano de testes adotado pela companhia, estes critérios foram plenamente atendidos. Exemplos de planos de testes realizados encontram-se no Anexo 3 deste trabalho.

- g. Transição e estabilização: Ao incluir como última etapa da abordagem das 7 fases para implementação de um *call center* as atividades de contratação, o autor passa a mensagem de que este tipo de atividade deve ser desempenhada por equipes especialistas, contratadas ou alocadas para esta etapa, sendo natural ou comum que estas equipes sejam integrantes do fornecedor contratado. Ao se aplicar esta abordagem ao caso prático para esta etapa, constata-se uma analogia entre os atores envolvidos nesta lógica. A área de TI da BAT é, neste caso, o análogo fornecedor contratado pela organização para a implementação da central de serviços. Dessa forma, faz sentido que esta equipe tenha sido quem de fato executou o lançamento do serviço.

Mais uma vez, a abordagem ITIL é mais próxima ao executado pela organização, uma vez que sugere um plano de transição bem definido, com etapas claras para as entregas dos produtos desenvolvidos pelo projeto durante toda sua etapa de planejamento e desenvolvimento. Documentações e reuniões formais para a oficialização destas entregas são, da mesma forma, recomendadas. A partir dos documentos finalização e de “aceite” do projeto, é possível constatar que estas práticas foram adotadas (exemplos desta documentação constam no anexo 2).

Utilizando-se desta análise das etapas do projeto executado com o que sugere e recomendam as abordagens estudadas, pode-se tentar estabelecer um indicador de aderência aos conceitos indicado pelo Quadro 10, a fim de se compreender qual o alinhamento conceitual e embasar futuras conclusões.

Etapa do Projeto	Aderência a abordagem 7 fases	Aderência a abordagem ITIL
a. Especificação do serviço e contratação do fornecedor global	30%	60%
b. Organização dos lotes de implantação	60%	80%
c. Preparação dos lotes de implantação	70%	50%
d. Transferência de conhecimento	50%	50%
e. Configuração do serviço	30%	70%
f. Verificação de pré-requisitos e testes	30%	80%
g. Transição e estabilização	40%	80%

Quadro 10: Aderência das práticas adotadas as abordagens teóricas

Com este instrumento, portanto, fica evidente que o projeto possui uma inclinação pela abordagem ITIL, o que pode-se justificar pelos recentes e reiterados investimentos em capacitação das equipes e no estabelecimento de processos internos alinhados a este conjunto de práticas adotadas por grande parte de empresas para a melhor gestão de sua infraestrutura de tecnologia.

8.1 Integração entre as melhores práticas e métodos de gestão dos processos de negócio

Por todos os detalhamentos já expostos, é possível observar um alto grau de complexidade atribuído as atividades que compõem as modernas centrais de serviços. A maioria dos autores analisados recomendam aos gestores destas organizações a prepararem sua estrutura e a si mesmos com o estudo detalhado de casos sobre como

outras organizações mais experientes resolveram problemas e desafios semelhantes aos seus. No Brasil, ainda é incipiente o investimento das instituições acadêmicas e das próprias empresas em cursos preparatórios e de especialização no assunto. As maiores fontes de estudo sobre o assunto ainda são os trabalhos acadêmicos de conclusão de curso de graduação e pós-graduação *lato sensu* (MELENDEZ, 2011).

Com isso tomam corpo as iniciativas que utilizam as bibliotecas de práticas, principalmente quando o assunto é TI, uma matéria extremamente recente em termos científicos e ainda distante de conceitos definitivos em termos de gestão. Contudo, ao se utilizar um conjunto de casos como regra, as preferências e o direcionamento técnico que os gestores dos casos podem ser superavaliados, em detrimento ao que a ciência administrativa já produziu. Esse parece ser o caso das organizações envolvidas neste estudo, pois como pode ser constatado na discussão da seção 7 deste trabalho, as atividades de especificação e construção dos serviços foram elaboradas a partir ainda das necessidades de uma área de conhecimento preocupada em transformar tecnologia em valor prático às organizações. Apesar de, com isso, reconhecer a importância das técnicas administrativas, não se trata de uma ampla integração que aproveite todo o potencial de outras áreas de conhecimento.

No caso prático analisado por este trabalho, é possível evidenciar com o apoio do Quadro 11 que a utilização de uma etapa de mapeamento e planejamento dos processos de operação, de forma integrada aos negócios de cada uma das empresas envolvidas, poderia ter evitado algumas rupturas entre a capacidade técnica da nova central e os relatos e solicitações dos usuários.

Principal motivo da insatisfação	%
Desvio nos processos	33,71%
Tempo para resolução	30,31%
Comunicação (Idioma, objetividade, etc.)	6,65%
Conhecimento demonstrado pelo agente	5,67%
Problemas na infraestrutura de telefonia	0,65%
Não quis ou não soube informar	10,86%

Quadro 11: Principais motivos de insatisfação com a central de serviços de TI
(Fonte: pesquisas de satisfação realizadas entre Outubro/2012 e Março/2013)

Por outro lado, a adoção de métodos complementares não deixa de ser recomendada. A adoção de métodos de gerenciamento de projetos é o “pulo do gato” (MELENDEZ, 2011, p. 198) e que podem salvar o emprego dos gestores (MADRUGA, 2006).

8.2 Terceirização dos serviços relacionados a Central de Serviços

A terceirização tem sido tema de largas discussões e motivo de muita controvérsia do ponto de vista social e econômico. Relacionando-a ao ambiente de alta competitividade e de busca por eficiência financeira e operacional em que se inserem as centrais de serviços, e somando o fato de que esta indústria emprega um volume substancial de trabalhadores, muitas vezes em busca de melhores condições de trabalho e vida, é possível projetar centenas de páginas contento argumentos favoráveis e contra esta prática para este caso em específico. Para evitar esse excessivo debate, este trabalho se concentrará nos aspectos chave do processo de terceirização adotado pela BAT durante a implantação de sua central de serviços de TI.

Inicialmente, convém resgatar a evolução da utilização da terceirização por empresas de call center nas últimas décadas. É possível constatar 3 fases históricas, a saber: (1) redução de custos, (2) produtividade e flexibilidade e (3) processos de negócio. O Quadro 12 traz um nível adicional de detalhes para estas fases.

As ondas de terceirização dos telesserviços	Principais características e resultados
1ª onda: Redução de custos	A empresa faz a migração para a contratada de equipamentos, instalações físicas e recursos humanos operacionais e de manutenção, passando a tratar dos processos e pessoas ligadas aos telesserviços oferecidos.
2ª onda: Aumento da produtividade e da flexibilidade	As operações são montadas rapidamente para atender às necessidades específicas, dando inclusive flexibilidade para crescer ou encolher conforme a demanda de clientes. Uso de scripts e softwares adequados permitindo um atendimento altamente personalizado e a configuração de produtos e serviços específicos, conforme a necessidade de cada cliente em particular. Maior controle por meio de relatórios detalhados e consolidados, facilitando a correção de rotas, eliminação de erros e ampliação de ações de relacionamento com os clientes.
3ª onda: Serviços estratégicos e processos de negócio	A empresa contratada dá mais foco no <i>core business</i> , buscando continuamente a melhoria de processos de negócios. Transformação de custos fixos em custos variáveis.

Quadro 12: Fases históricas da terceirização de centrais de serviços (MELENDEZ, 2011, p. 134)

Observando as características apresentadas e analisadas nas seções 7 e 8, até aqui, é possível considerar que a terceirização praticada pela BAT ajusta-se de forma mais alinhada ao que o autor nomeia de 2ª onda de terceirização, onde o que se busca é o aumento da produtividade e da flexibilidade.

Há ainda um aspecto muito importante a ser analisado. A terceirização adotada pela BAT, dadas as necessidades de integração global dos serviços de TI, adotou um modelo concentrador em apenas 4 *sites* no mundo. Do ponto de vista brasileiro, tratou-se portanto, de uma terceirização *offshore*, onde a empresa contratada presta serviços a partir de outro país, onde possa obter mais vantagens em termos de custos e escalabilidade. A central que atenderia os funcionários da empresa brasileira seria a sediada na Costa Rica, o maior entre os 4 centros de operação disponibilizados (a saber, os outros *sites* estavam sediados em Portugal, Polônia e Malásia). Dessa forma, alguns obstáculos adicionais precisaram ser superados, como a adaptação cultural entre operadores e funcionários, envolvendo por exemplo as questões idiomáticas. De fato, a terceirização *offshore* possui desafios extras e operar um *call center* de uma empresa estrangeira requer pré-condições essenciais para que os clientes da central sintam-se bem atendidos.

1. Conhecimento e *skill*.
2. Cultura.
3. Monitoração.
4. Idioma.
5. Gestão.
6. Pessoas.
7. Sistemas.
8. Aceitação do consumidor.
9. Riscos.

Quadro 13: Os 9 desafios que devem ser superados pelo call center off shore. (MADRUGA, 2006, p. 144)

Novamente, o Quadro 11 da seção anterior ajuda a relacionar o que a literatura informa com o percebido no caso prático. Os 4 maiores motivos de insatisfação podem ser diretamente relacionados com alguns dos desafios apresentados no Quadro 13, o que pode gerar um entendimento de que alguns dos fatores não foram suficientemente explorados previamente a implementação do novo serviço, ou que as ações realizadas não surgiram o efeito esperado.

8.3 Modelos de Contratos e de Negócio

O modelo básico de contratação estabelecido pela BAT foi o de pagamento por usuário registrado na base de dados do sistema de registros de atendimentos como válido para fazer solicitações e relatar problemas e incidentes nos sistemas de informação da cia. Esse modelo visa incentivar que a empresa contratada trabalhe os aspectos geradores de ligações de forma a preveni-las e assim aumentar sua própria eficiência operacional. Por outro lado, prevenir ligações a central de serviços significa evitar que usuários enfrentem ou percebam problemas na infraestrutura de TI, que por sua vez significa maior disponibilidade e continuidade dos serviços, que são indicadores estratégicos do departamento de TI.

A lógica foi elaborada com base nas centenas de experiências de contratação de serviços de suporte anteriores que adotaram diversos modelos. De qualquer forma, não significa que não possua reveses, como por exemplo o fato de as ações a serem desenvolvidas pelo contratado buscarem melhorar os indicadores de desempenho porém estarem em desacordo com outras políticas e regras do contratante. As políticas de segurança da informação, por exemplo, podem configurar um importante desafio a ser superado. A experiência prática do autor mostra que as soluções mais simples de se implementar, o que significaria grande agregação de valor ao serviço como um todo, usualmente possuem limitações de segurança por possuírem plataformas compartilhadas ou de uso público, facilitando a ação de mal-intencionados. A utilização do software de comunicação pela Internet Skype para treinamentos e reuniões operacionais, por exemplo, é vedada pelas políticas de SI da organização devido a falta de controle sobre este tráfego das informações da empresa.

Por outro lado, a literatura não cita claramente o modelo de negócio adotado pela BAT. Os modelos mais comuns são os de pagamento por ocupação das posições de atendimento (também chamadas de PA no meio técnico), por tempo de conversação, por chamada atendida dentro de um determinado nível de serviço, por venda realizada ou pela combinação de vários critérios.

Então, pode-se entender adicionalmente que existe uma combinação entre o modelo de pagamento por usuário registrado, com as metas de níveis de serviço demonstrados no

Indicador	Meta
Percentual de ligações atendidas em até 30 segundos	80%
Percentual de ligações abandonadas com mais de 30 segundos	5%
Tempo médio de resposta aos e-mails	2h
Percentual de ligações em que o incidente foi resolvido já durante a chamada telefônica	80%

Quadro 6, que de forma conjunta devem alavancar a qualidade dos serviços.

Há ainda uma crítica por parte dos gerentes de serviços de suporte (principalmente os de segundo níveis), que comparam o conjunto de indicadores exigidos contratualmente pela central de serviços anterior (local) com o novo painel de metas. Apesar de concordarem que o novo modelo parece ser mais moderno e incentivador de melhorias, alguns outros indicadores importantes não constam como objetivos da central, o que pode gerar conflitos internos desnecessários. Um dos exemplos mais citados é o tempo de resolução de “ponta a ponta”, ou seja, apesar de possuir a visão completa do ciclo de vida dos atendimentos, não há uma meta contratual que o *service desk* precise perseguir.

Por fim, o modelo de gestão inclui revisões periódicas nas cláusulas contratuais a fim de identificar eventuais modificações no ambiente ou nas necessidades de negócio envolvidas, o que parece ser um bom instrumento de negociação e de melhoria do próprio modelo. Estas revisões tendem a incentivar uma relação que a literatura chama de “ganha-ganha” ou de parceria, uma vez que constantes rodadas de negociação tendem a gerar contrapartidas e melhorias nas condições de negócio para ambos os lados.

8.4 Plano de Gerenciamento das Mudanças

Do ponto de vista estratégico, a organização está passando por uma clara etapa de transformação, haja visto que o projeto que está sendo analisado por este trabalho não é o único em curso, na verdade é apenas mais um dentre um leque de transformações necessárias para o atingimento de uma característica de organização global e de máxima eficiência operacional. É possível traçar um paralelo com a escola da configuração, onde a própria formação da estratégia é tratada como um processo de transformação, em que os estados da organização e dos contextos que a cercam são alterados por mudanças que

podem ser contínuas ou quânticas. Neste contexto, pode-se afirmar que a organização passa por uma fase de revolução, onde o estado de configuração antigo precisa deixar de existir para que um novo assuma seu lugar na estratégia. Dessa forma, enquanto a mudança não se completa, a própria transformação é a estratégia que visa concluir satisfatoriamente todas as mudanças e evitar que a organização pereça em uma situação sem configuração estratégica clara (MINTZBERG, 2000).

Então, pelo processo estar inserido em um contexto tão mais extenso do que o projeto em si, durante todas as reuniões e entrevistas informais realizadas, não foram detectadas resistências às mudanças sugeridas pela nova central de serviços por parte da equipe de gerencial de TI. Gerentes de outras áreas tão pouco mostraram-se contrários ao que estava sendo proposto. As preocupações externadas diziam respeito ao grau de satisfação e eficiência da nova central em comparação ao serviço local. Afinal, muitas das características dos sistemas, unidades de operação e até mesmo do comportamento dos funcionários eram de domínio das pessoas que prestavam suporte em primeiro nível no Brasil. Então a preocupação com a distância e os aspectos culturais foram os pontos mais citados como preocupações.

Então, analisando o plano de gerenciamento de mudanças é possível perceber que as atividades de comunicação procuraram preparar todos os colaboradores para o impacto destas questões, o que de acordo com as pesquisas de satisfação realizadas, não evitou que houvessem reclamações e queixas a respeito da forma como os novos operadores estrangeiros abordavam as situações de negócio geradas por problemas nas TI. Passou a ser nitidamente mais difícil perceber que os operadores da nova central realmente estavam entendendo qual a real gravidade ou extensão dos problemas gerados por indisponibilidades e erros de operação.

9. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A implementação da central global de serviços por parte da BAT, abrangeu uma série de aspectos que provavelmente serão revividos por outros projetos da companhia em sua trajetória de transformação rumo a um novo estado estratégico, muito mais centralizado. Outros departamentos de apoio, como Recursos Humanos e Finanças já demonstram sinais de que a centralização global ou regional de parte de seus serviços é uma hipótese válida no campo das oportunidades de redução dos custos e ganho de eficiência. É previsível a possibilidade de se utilizar dos benefícios de uma central compartilhada de serviços, conforme exposto na revisão da literatura deste trabalho, com o amadurecimento independente e das melhorias que as atividades de gestão imprimirem aos fornecedores e serviços. Um esforço interdepartamental para unir as atividades e aumentar ainda mais os ganhos de escala parece ser apenas uma questão de tempo.

Dessa forma, o departamento de TI da BAT parece estar sustentando mudanças estratégicas adaptáveis a maior parte do tempo, reconhecendo as necessidades de transformação ao decorrer de sua história, bem como gerenciá-las sem comprometer o próprio funcionamento da organização (MINTZBERG, 2000).

Mais especificamente sobre a central global de serviços de TI, uma das mudanças mais significativas do ano de 2012 e responsável pelo objetivo departamental mais complexo do período, este projeto de implementação foi considerado bem-sucedido por parte da alta gerência, uma vez que cumpriu com os objetivos básicos de cronograma e custos, sem gerar nenhuma ruptura significativa aos serviços envolvidos. De forma alguma tal avaliação significa que todas as atividades foram perfeitas ou que não exista espaço para melhorias no serviço recém implementado ou que futuras atividades não possam ser conduzidas de forma diferente buscando-se evitar algumas deficiências enfrentadas.

Antes pelo contrário, é possível avaliar principalmente pelas análises da seção 8, que existem oportunidades desde a concepção do projeto até as atividades finais de implementação. O projeto e o serviço propriamente dito, parece ter sido desenhado por especialistas em gestão das TI porém sem tanta vivência em questões relacionadas a grandes centros de atendimento, fato demonstrado pela análise de aderência às

abordagens das 7 fases para implementação de um *call center* e da biblioteca ITIL, apresentada na seção 7. As práticas ITIL são largamente utilizadas em praticamente todos os processos conduzidos pelo departamento, levando os líderes do movimento a acreditarem que seria o suficiente uma vez que estas práticas incluem técnicas e recomendações para o *service desk*. No entanto, a abdicação da experiência do setor de centrais de atendimento, muito provavelmente disponível internamente a organização através de suas centrais de relacionamento com os clientes finais, levou a escolha precoce de um fornecedor estratégico, bem como a ausência de um plano integrado de relacionamento com os funcionários.

A gestão por processos, com suas técnicas de mapeamento e melhoria contínua, largamente disponíveis nas unidades fabris certificadas pelo padrão ISO9000 também foi deixada de lado enquanto se buscava uma rápida implementação e transição do serviço. É um trabalho que caberá aos gestores do serviço em produção, provavelmente através de muitas horas de consultorias e de alocação de funcionários do próprio departamento que tenham conhecimento destas práticas.

A opção por terceirizar o serviço, no formato centralizado em 4 centros de operações no mundo, possui clara influência do fornecedor selecionado. Ao mesmo tempo em que agrega larga experiência no campo de atuação, não é possível afirmar que todas as soluções apresentadas tenham sido ótimas para a BAT. Por outro lado, é necessário levar em consideração todos os *tradeoffs* feitos pela organização em busca de adequar os custos previstos ao que havia disponível no mercado em termos de opções de formatos e modelos de negócio a partir das empresas que apresentaram propostas em respostas a requisição por propostas (*Request for Proposals - RFP*) lançada. Dado o volumoso investimento alocado para esta iniciativa, entende-se que todo o possível foi feito pelos profissionais da empresa para se preservar este investimento. Apesar disso, uma lacuna de conhecimento técnico sobre o assunto centrais de atendimento e a ausência de uma pré-disposição para adequação dos processos do contratado as peculiaridades locais de cada um dos países tendem a gerar problemas relacionados a satisfação dos usuários a médio e longo prazo. Tal tendência deverá igualmente ser trabalhada pelos gestores do serviço em produção.

A fase de implementação foi a que tornou realidade todas as mudanças programadas durante mais de 1 ano de trabalho dedicado da equipe de planejamento do departamento de TI. Se por um lado as diferenças culturais não são um aspecto de fácil manejo e adequação, seria o ideal preparar todos os demais aspectos de forma a compensar as dificuldades previstas neste quesito. Pelo o constatado neste trabalho, atividades de mapeamento e compatibilização dos processos locais aos métodos adotados pelo fornecedor de central de serviços teriam feito a diferença do ponto de vista dos usuários de forma a melhorar consideravelmente a aceitação da nova central, mesmo com as dificuldades geradas pelas diferenças de idioma e cultura de forma geral. Por outro lado, é necessário afirmar que os objetivos estabelecidos no planejamento do projeto forma cumpridos plenamente, conforme demonstrado na seção 7.5.1 (g), o que exime a equipe que conduziu as atividades da busca por alternativas, mas que sugere que as metas dos próximos projetos devam ser mais agressivas, assim como o trabalho das equipes de gestão do serviço em produção deverá agora focar estes aspectos. Uma das práticas adotadas para um processo de melhoria do serviço em produção é a alocação de profissionais do contratante nas unidades que operam o serviço da empresa contratada (MADRUGA, 2006), o que também pode ser sugerido como próxima ação de melhoria ao processo como um todo.

10. REFERÊNCIAS

COSTA, Jaciane Cristina, MAÇADA, Antonio Carlos Gastaud, “Gestão da informação interorganizacional na cadeia de suprimentos automotiva”, Revista de Administração de Empresas (Jul./Dez. 2001), São Paulo, 2009.

DOLCI, Pietro Cunha, MAÇADA, Antonio Carlos Gastaud, “Gestão dos Investimentos em TI baseados na gestão de portfólio de TI (GPTI): um estudo em empresas brasileiras”, XXXIII Encontro da ANPAD – São Paulo, 2009.

FERREIRA, Luciene Braz, RAMOS, Anátalia Saraiva Martins, “Tecnologia da informação: commodity ou ferramenta estratégica?”, Revista da Gestão da Tecnologia e Sistemas de Informação – TECSI FEA USP, 2005.

GLOSSÁRIO e abreviações ITIL. Crown, Reino Unido, 2011. Disponível em: <<http://www.ital-officialsite.com/nmsruntime/saveasdialog.aspx?IID=1189&SID=242>>. Acesso em: 20 de março de 2013.

GRAEML, Alexandre R., “O valor da Tecnologia da Informação” - Anais do I Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Industriais – EAESP-FGV, São Paulo, Setembro de 1998.

HELDMAN, Kim, “Gerência de Projetos” – 6 ed. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

ITIL V3 Service Strategy. Cabinet Office – Reino Unido: Crown, 2007.

ITIL V3 Service Design. Cabinet Office – Reino Unido: Crown, 2007.

ITIL V3 Service Transition. Cabinet Office – Reino Unido: Crown, 2007.

ITIL V3 Service Operation. Cabinet Office – Reino Unido: Crown, 2007.

ITIL V3 Service Improvement. Cabinet Office – Reino Unido: Crown, 2007.

KAPLAN, Robert S., NORTON, David P. “Mapas Estratégicos” – 15 ed. – Rio de Janeiro: Campus, 2004.

KOTLER, Philip, KETLER, Kevin Lane, “Marketing Management” – 14 ed. - New Jersey: Pearson, 2012.

MAÇADA, Antonio Carlos Gastaud, BECKER, João Luiz, “O Impacto da tecnologia da informação na estratégia dos bancos”, Revista de Administração de Empresas (Out./Dez. 2001), São Paulo, 2001.

MAÇADA, Antonio Carlos Gastaud, BECKER, João Luiz, LUNARDI, Guilherme Lerch, “Efetividade de conversão dos investimentos em TI na eficiência dos bancos brasileiros”, RAC, v.9, n. 1, Jan./Mar. 2005.

MAÇADA, Antonio Carlos Gastaud; FELDENS, Luis Felipe; SANTOS, André Moraes dos. Impacto da tecnologia da informação na gestão das cadeias de suprimentos: um estudo de casos múltiplos. Gest. Prod., São Carlos, v. 14, n.1, Apr. 2007. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-530X2007000100002&lng=en&nrm=iso>. Acessado em 07 de Abril de 2012. <http://dx.doi.org/10.1590/S0104-530X2007000100002>.

MADRUGA, Roberto, “Gestão Moderna de Call Center & Telemarketing”, São Paulo: Atlas, 2006.

MELENDEZ, Rubem, “Service desk corporativo: solução com base na ITIL V3” – São Paulo: Novatec Editora, 2011.

PAVANI, Orlando, SCUCUGLIA, Rafael, “Mapeamento e gestão por processos – BPM” – São Paulo: M.Books, 2011.

READ, Brendan B., “Designing the best call center for your business”, E.U.A.: CPM Books, 2000.




RODRIGUES, Leonel Cezar, MACCARI, Emerson Antonio, SIMÕES, Sérgio Alexandre, “O desenho da gestão da tecnologia da informação nas 100 maiores empresas na visão dos executivos de TI”, Revista de Gestão da Tecnologia e Sistemas de Informação - TECSI FEA USP, 2009.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo, “Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso”. – 3. ed. – São Paulo: Atlas, 2006.

Yin, Robert K., “Estudo de Caso: Planejamento e Métodos”. – 4. ed. – Porto Alegre: Bookman, 2010.

ANEXO A: Pesquisa de satisfação

A pesquisa de satisfação exibida na Figura 12, é enviada ao fim de cada atendimento realizado pela central de serviços.

		Incident Management Feedback	
---	---	---------------------------------	---

Satisfaction Survey for Ticket: A3004214
 Incident Summary: P4 - TFS (BR) TFS Daily Dump unavailable
 Incident Date: 07/06/2013 07:47
 Country: Others

Dear MARCIO MULLER,

We understand your reported request/problem has been resolved, and would really appreciate if you could just take a few seconds to rate our service so that we can continue to improve where required. Your feedback is very important to us.

Thank you for your support.

Ratings:
 5 (Outstanding) - Satisfied on solution provided, timely status update
 4 (Above Average) - Somewhat satisfied on solution provided, time status update could have been better
 3 (Average) - Neutral on solution provided, time factor and communication can be improved
 2 (Below average) - Somewhat dissatisfied on solution provided, communication can be improved
 1 (Poor) - Dissatisfied on solution provided, communication was not good

1. How satisfied are you with the solution provided?
 1 2 3 4 5

2. Was the resolution time within your expectation?
 1 2 3 4 5

3. Overall, how well did BAT IT Services handle your incident?
 1 2 3 4 5

Comments:

Thank You,
 Global Service Desk Team

Figura 12: Pesquisa de satisfação (*Incident Management Feedback*)

ANEXO B: Documentação de aprovação das etapas do projeto e testes realizados

Ao fim de cada etapa do projeto, os documentos ilustrados pelas figuras abaixo, eram preenchidos, assinados e enviados ao gerente global do projeto.

Global Service Desk - EM Service Acceptance Criteria Checklist					
BATCH PREPARATION - Acceptance Criteria	Applicability	Evidence of Acceptance from End Market	Responsible	Status	Comments
1 Change & Communications					
1.1 All customers and stakeholders been identified to be managed as part of Change & Communication Activities	Std & Complex	Approval of Local Stakeholder Map	Local BBM	Completed	
1.2 EM understands the solution and impacts it will have on local operating environment (technical, service and organisational)		Approval of Local Impact Assessment		Completed	
1.3 All operational risks and issues associated with running the new service have been assessed and mitigation actions agreed or completed	Std & Complex	EM entries in RAID log	Local BEM/DSM	Completed	
1.4 All ongoing costs been identified and accepted by End market	Std & Complex	Approval of Local Change & Communications Plan	Local BBM	Completed	
1.5 Appropriate Business Managers have signed-off acceptance of the service	Complex	Approval of Local Change & Communications Plan	Local BBM	Completed	
1.6 Target Go-Live dates have been agreed with EM Business Parties	Std & Complex	RIC approval of Batch Forecast	Local BBM	Completed	
2 Project Management					
2.1 EM Project Team and resource estimates have been updated and confirmed for the Project	Std & Complex	Updated Local Implementation Plan confirmed by EM Stakeholders	Local Project Mgr	Completed	
3 Request Management					
3.1 Data Capture Exercises are complete	Std & Complex	Submission & Approval of R/MAT templates	DSM	Completed	
4 Triole Data Validation					
4.1 Data Capture Exercises (TIS) are complete	Std & Complex	Submission & Approval of TIS (TRIOLE) template	DSM	Completed	
5 Training					
5.1 Training Strategy has been agreed	Std & Complex	Training Strategy has been reviewed and confirmed by EM	who?	Completed	

Approval Signatures (EM):

Approval Signatures (EM):

Area / Regional DSM

(other local approver if appropriate)

Name:

Role:

Date:

Name:

Date:

Figura 13: Lista de verificação e aceitação da fase de preparação do lote.

Global Service Desk - EM Service Acceptance Criteria Checklist					
GO LIVE & STABILISATION Acceptance Criteria	Applicability	Evidence of Acceptance from End Market	Responsible	Status	Comments
1 Solution (General)					
1.1 All local change & communication activities (as per local plan) for Go Live & Stabilisation stage have been performed	Std & Complex	Local Communication Manager confirms all activities completed	Local Project Mgr		
1.2 The Go Live and Stabilisation period and expected performance and ongoing costs have been agreed and accepted by the EM	Std & Complex	Approved EM Outover Plan	Implementation Mgr		
1.3 EM confirms all service reports are available, complete and accurate	Std & Complex	Approval of this document			
1.4 EM confirms all Local Resolver Groups have correct access and training	Std & Complex	Approval of this document			
1.5 Lessons learnt have been captured as part of Post Implementation Review	Std & Complex	Lessons learnt from EM have been submitted to Global Project Team	Implementation Mgr		
1.6 There is a service KPIs baseline being agreed and review ?	Complex		Implementation Mgr		
1.7 EM confirms acceptance to Handover to BAU	Std & Complex	Approval of EM S&O Issue Log and Sign Off of Approval of EM Go Live & Stabilisation SAC	DSM		

Approval Signatures (EM):

Approval Signatures (EM):

Area / Regional DSM

(other local approver if appropriate)

Name:

Role:

Date:

Name:

Date:

Figura 14: Lista de verificação e aceitação final do projeto.

ANEXO C: Planejamento de Testes

Element Test Scripts (Core Component)		Pass / Fail
Telephony		
Phone Number, Routing Mechanism, User Profile (Mitel) & Line Quality	Expected Outcome	
Tester to call the Service Desk with the provided dedicated number (0800 882 1548).	Number allocated to the End Market is working without any engage tone or disconnected	PASS
Tester dial in the number and wait for response from the IVR IVR Message is clear to the tester	Tester able to hear the IVR message "Welcome to BAT Service Desk"	PASS
Testers to key in Oneview ID and wait for Service Desk Agent to pick up the call	Oneview ID of the user is recognized, speak to the agent to confirm the ID is tagged to correct user profile	PASS
Testers to Key in Oneview ID of a VIP employee and wait for Service Desk Agent to pick up the call	Oneview ID of the user is recognized, speak to the agent to confirm the ID is tagged to correct user profile	PASS
Option to bypass Oneview ID is working after hearing the message.	Tester able to speak to an agent from the Service Desk without entering Oneview ID number.	PASS
Confirm to the Service Desk Agent the location of the desk	Service Desk agent from the correct end market GDC picks up the call	PASS
Tester to call the Service Desk with the provided dedicated number out of office support hours. (If applicable)	Service Desk agent from the correct end market GDC picks up the call for out of office hour support.	PASS
(For Local Language Supported End Market) Option to choose the language available	Language option is working and tester greeted in the chosen language. Option to choose the local language is available for markets with local language support.	PASS
Quality of the line enable communication with both party without problem.	Tester able to hear the Service Desk Agent clearly and able to communicate	PASS

Figura 15: Plano de testes para infraestrutura de telefonia

Element Test Scripts (Core Component)		Pass / Fail
Email		
Email & Other similar mechanism	Expected Outcome	
Tester to send an email in English with a sample issue to 'BAT.ServiceDesk@uk.fujitsu.com' email address.	Email address accessible (mail did not bounce back)	PASS
Tester to Send an email in Local Supported language with a sample issue to 'BAT.ServiceDesk@uk.fujitsu.com' email address.	In order for this test to be successful, kindly ensure the local language is chosen as Preferred Language of the tester / user in TFS contact profile	PASS
Email reached 'BAT.ServiceDesk@uk.fujitsu.com' mailbox	Fujitsu test manager to confirm the email from Tester received and to ensure no loss of emails	PASS
Tickets are logged based on correct end user contact profile within system	Contact profile of user must be available in the system	PASS
(For Local Language Supported End Market) Service Desk respond to user in supported local language	In order for this test to be successful, kindly ensure the local language is chosen as Preferred Language of the tester / user in TFS contact profile	FAIL

Figura 16: Plano de testes para sistema de gerenciamento de e-mails.