

Definição de uma estratégia para adoção de recomendações de proposta comercial no setor das telecomunicações

João Gonçalo da Fonseca Moreira

Dissertação de Mestrado

Orientador na FEUP: Prof. Vera Miguéis



Mestrado Integrado em Engenharia Industrial e Gestão

2017-06-24

Para a minha família,

“You cannot swim for new horizons until you have courage to lose sight of the shore.”

William Faulkner

Resumo

No setor cada vez mais saturado das telecomunicações, a penetração de ofertas de serviços aos consumidores vai diminuindo. O consumidor comum tem, ao seu dispor, uma vasta variedade de ofertas semelhantes de competidores diferentes a preços cada vez mais competitivos.

Esta situação requer a realização de uma combinação serviço-cliente que seja oportuna. Através da incorporação de inteligência no processo de tomada de decisão, a empresa de telecomunicações em estudo pretende fornecer aos assistentes, ou seja, aos operadores que contactam com os clientes, recomendações de venda que se adequem ao cliente alvo da ação comercial. Contudo, sendo o conceito inovador e disruptivo, há toda uma gestão da mudança e planeamento que têm de ser realizados atempadamente. O principal objetivo desta dissertação prende-se com a criação de uma estratégia para que os assistentes passem a seguir as propostas comerciais definidas para cada cliente ou potencial cliente, denominadas internamente de marcações.

No âmbito deste projeto, foi caracterizada a situação inicial, para aferir de que forma o controlo de adesão às marcações era efetuado. Foram também caracterizados os diversos canais envolvidos em termos de políticas de motivação existentes.

Após esta fase inicial, foi realizado um estudo de casos de *benchmarking* externo. Para garantir o sucesso e a credibilidade do projeto, foram estudadas empresas de relevo nos seus setores, que implementaram políticas semelhantes. Isto permitiu identificar possíveis obstáculos a aparecer e soluções comuns adotadas.

Posteriormente, foram desenhados os planos de implementação das soluções adotadas, baseados em pressupostos retirados dos estudos efetuados. Estes planos foram, depois, adaptados a cada canal, devido às suas particularidades. Durante esta fase, foram também estudados os perfis das pessoas que estão presentes nas equipas piloto, de forma a maximizar o sucesso dos mesmos.

Os planos foram aprovados pelos responsáveis dos canais após sofrerem inúmeras iterações para permitir obter os melhores resultados. Os referidos planos encontram-se atualmente na fase de implementação.

É importante salientar que toda a informação criada ao longo do projeto – como os resultados do *benchmarking*; compilação de pontos fortes, fracos e políticas dos canais; perfis de assistentes; entre outros – poderá ser utilizada para outras iniciativas.

Defining a strategy for the adoption of commercial proposal recommendations in the telecommunications sector

Abstract

In the increasingly saturated sector of telecommunications, the percentage of offers that are accepted by consumers tend to decrease. The average consumer has numerous offers available, from multiple entities, at the most competitive prices available.

This situation requires companies to come up with a perfect match between offer and client. By adding additional intelligence to the decision making process, the telecommunications company being studied tries to provide their assistants, which are the operators who contact with the clients, sales recommendations that are suited to a particular customer. However, being this such an innovative and disruptive approach, there are some aspects related to change management and planning that must be prepared upfront. The main goal of this masters dissertation is creating a strategy that ensures the assistants will follow the commercial offers defined for each client, which are called markings internally.

Under this project, the initial situation was defined, in order to determine how current control policies are structured. The participant commercial channels were also defined.

After this stage, a group of external benchmarking cases were studied. In order to ensure the success and credibility of the project, the cases were about important companies in their fields who tried to implement similar approaches. This allowed for the identification of possible obstacles and common solutions adopted.

Lastly, the implementation plans of the adopted solutions were created, based on the assumptions derived from the benchmarking. These plans were, afterwards, adapted to each channel, due to some specificities. During this stage, it was also necessary to define the profiles of the people involved in the early tests, in order to maximize their success.

The plans were approved by the channel managers after undergoing numerous changes in an attempt to obtain the best results. These plans are currently on the implementation stage.

It is important to notice that all of the information developed during this project – such as benchmarking results; compilation of strengths, weaknesses and policies of each channel; the assistants' profiles; among others – may be used in other initiatives.

Agradecimentos

À Professora Vera Miguéis, pelo apoio e disponibilidade durante toda a realização do projeto. Pela ajuda conciliar os objetivos académicos e da empresa.

À minha orientadora na empresa, Ana Faria, pelo voto de confiança depositado em mim para assumir uma tarefa de grande responsabilidade. Pela preocupação constante em assegurar que os meus objetivos estavam a ser cumpridos. Pela orientação durante todo o projeto e na transição entre a vida académica e profissional.

Um agradecimento à Marta Freitas e ao Pedro Guimarães, pelo companheirismo de todos os dias, que contribuiu para um bom ambiente de trabalho.

A toda a equipa de CRM, que facilitou a minha integração na empresa e sempre se mostrou disponível para me ajudar a ultrapassar qualquer obstáculo.

Ao Gonçalo Pinheiro, Gonçalo Rocha, Miguel, Davide e José pelo apoio e companheirismo durante estes meses, que foi de elevada importância na manutenção do foco no projeto.

A todos os colaboradores da empresa que, direta ou indiretamente, contribuíram para a execução deste projeto.

Índice de Conteúdos

1	Introdução	1
1.1	Apresentação da empresa	1
1.1.1	A estratégia da empresa para 2018.....	1
1.1.2	Princípios da empresa	2
1.1.3	Organização do departamento de CRM	2
1.2	Enquadramento do projeto.....	3
1.3	Objetivos do projeto	3
1.4	Método seguido no projeto.....	3
1.5	Estrutura da dissertação	4
2	Enquadramento teórico	5
2.1	Marketing relacional	5
2.2	Next Best Offer.....	6
2.3	Mudança individual	6
2.4	Mudança social	7
2.4.1	Fatores da mudança social.....	7
2.4.2	Agentes da mudança social.....	8
2.5	Gestão da mudança organizacional.....	8
2.5.1	Abordagem planeada da mudança organizacional	8
2.5.2	Abordagem emergente da mudança organizacional	9
2.6	Gestão de recursos humanos	10
2.6.1	A função de um gestor.....	10
2.6.2	Práticas de recursos humanos	10
2.7	Incentivos.....	11
2.7.1	Incentivos não monetários	11
2.7.2	Gestão de incentivos não monetários.....	12
2.8	Benchmarking	12
2.8.1	Tipos de benchmarking.....	12
3	Caracterização da situação inicial.....	14
3.1	Contextualização geral da situação inicial.....	14
3.2	Caracterização de canais.....	14
3.2.1	Lojas Próprias.....	15
3.2.2	Retenção	17
3.2.3	Inbound e Web	17
3.2.4	Mais	18
3.3	Políticas de controlo.....	18
3.4	Conclusões gerais do levantamento	19
4	Metodologia de trabalho.....	21
4.1	Reuniões.....	21
4.1.1	Reuniões para recolha de informação	21
4.1.2	Reuniões para a tomada de decisão	21
4.2	Benchmarking	21
4.2.1	Benchmarking externo.....	22
4.2.2	Benchmarking interno.....	25
4.3	Brainstormings	26
5	Ações propostas.....	27
5.1	Definição dos target groups	27
5.1.1	O perfil das equipas pilotos.....	27
5.1.2	As localidades escolhidas para os pilotos das Lojas Próprias	27
5.2	Mapas de atuação por canal	27
5.2.1	Inbound, Web e Mais	29

5.2.2	Retenção e Lojas Próprias.....	31
6	Conclusões e perspectivas de trabalho futuro.....	32
	Referências	33
ANEXO A:	Plano de implementação para os canais <i>Inbound</i> , <i>Web</i> e <i>Mais</i>	35
ANEXO B:	Plano de implementação para os canais Retenção e Lojas Próprias	37

Glossário

CRM – *Customer Relationship Management*

NBO – *Next Best Offer*

Índice de Figuras

Figura 1 - Estrutura hierárquica do departamento de <i>Customer Relationship Management</i>	2
Figura 2 - Estrutura organizativa das Lojas Próprias.	16
Figura 3 - Funil de adesão às marcações nos diferentes canais.....	19
Figura 4 - Relação entre o caso da <i>Tide</i> e o projeto NBO.	23
Figura 5 - Relação entre o caso da Universidade de Gante e o projeto NBO.	24
Figura 6 - Relação entre o caso da <i>LAPD</i> e o projeto NBO.	25
Figura 7 - Relação entre o caso da <i>OPower</i> e o projeto NBO.....	25
Figura 8 - Plano de implementação do NBO para os canais <i>Inbound</i> , <i>Web</i> e <i>Mais</i> , após ser aprovado pelos responsáveis dos canais.....	29
Figura 9 – Plano de implementação do NBO para os canais <i>Retenção</i> e <i>Lojas Próprias</i> , após aprovado pelos responsáveis dos canais.....	31
Figura 10 – Plano de implementação para os canais <i>Inbound</i> , <i>Web</i> e <i>Mais</i>	36
Figura 11 - Plano de implementação para os canais <i>Retenção</i> e <i>Lojas Próprias</i>	38

Índice de Tabelas

Tabela 1 - <i>Hit ratios</i> de uma campanha de móvel e fixo por canal.	19
Tabela 2 - Resultados do <i>benchmarking</i> interno.	28
Tabela 3 - Resultados do <i>benchmarking</i> externo.....	29

1 Introdução

1.1 Apresentação da empresa

A empresa em análise é, à data de hoje, a maior empresa de comunicações e entretenimento em Portugal. Nasceu da fusão entre dois dos maiores grupos de comunicação do país, com o propósito de obter uma estrutura ainda mais sólida, responsável e orientada para o futuro.

De forma a manter a excelência dos serviços e a satisfação dos clientes, a empresa procura fornecer o serviço mais rápido, seguro e inovador do mercado. Para que tal seja possível, junta as comunicações fixas e móveis numa estrutura comum integrada e de elevada robustez.

Fruto do seu trabalho, é atualmente líder na televisão por assinatura, banda larga de última geração e distribuição e exibição de cinema. Tem uma base com mais de 4,4 milhões de clientes móveis, mais de 1,6 milhões de clientes de televisão, 1,7 milhões de clientes de telefone fixo e 1,2 milhões de clientes de internet de banda larga fixa. Está capitalizada em cerca de 2,9 mil milhões de euros no principal índice bolsista nacional (PSI-20).

No que respeita a clientes particulares, a rede de fibra da empresa chega a mais de 3,7 milhões de casas em Portugal. Há cobertura de rede 4G no móvel para 90% dos portugueses e internet grátis em mais de 900 mil *hotspots* em Portugal e 19 milhões no mundo. Já para empresas, há um conjunto de pacotes disponíveis de telefone, telemóvel, internet e televisão em qualquer lugar, quer seja no escritório, em casa ou no estrangeiro.

Apesar de ter mais de 200 salas de cinema abertas em Portugal, a empresa tem o maior videoclube do país disponível para quem prefere ficar no conforto das suas casas.

Uma das principais chaves para o sucesso da empresa prende-se com a sua constante liderança na inovação tecnológica. Foi o primeiro operador nacional de Pay TV e o pioneiro na oferta de serviços triple play. Lançou também o primeiro serviço de internet sem fios – Kanguru.

Em termos de riqueza e crescimento, a empresa gerou receitas de exploração de 1,4 mil milhões de euros em 2015, com um EBITDA de 533,1 milhões de euros, um resultado líquido de 82,7 mil milhões de euros e um EBITDA-CAPEX recorrente de 235,8 milhões de euros.

1.1.1 A estratégia da empresa para 2018

A empresa pretende continuar o seu crescimento e manter a sua imagem de marca “inovadora, à frente do seu tempo”. Com o seu foco na satisfação do cliente e na liderança competitiva, a estratégia planeada para 2018 assenta em três pilares fundamentais.

Em primeiro lugar, a empresa pretende aumentar a sua quota de mercado em todos os segmentos de atuação: residencial, empresarial e pessoal. Aliado a este objetivo, segue-se a intenção de consolidação da posição de maior grupo de telecomunicações e entretenimento do país. Isto inclui o desenvolvimento de produtos e serviços inovadores, com tarifários competitivos e a garantia de elevada qualidade. Por último, a empresa pretende ir além-fronteiras. Sendo uma empresa nacional com sucesso provado, a empresa reconhece a

capacidade e necessidade de acrescentar valor em qualquer parte do mundo. Desta forma, vai existir um foco na manutenção e desenvolvimento de parcerias.

1.1.2 Princípios da empresa

A empresa tem como objetivo a liderança. A empresa trabalha no seu dia a dia com a missão de ser uma marca capaz de disponibilizar um elevado número de serviços ao maior número possível de consumidores. Para tal, atua em todos os segmentos.

A marca está construída sobre o conceito de que a união faz a força, de que vivemos em sociedade e que beneficiamos da construção coletiva do futuro. Para dar a conhecer e transmitir esta mensagem, a empresa rege-se pelos seguintes princípios:

- Ligar mais: a empresa procura constantemente desenhar novas soluções para ligar as pessoas, pois acredita que quando estão ligadas e unidas, as pessoas têm uma melhoria significativa nas suas vidas;
- Mostrar mais: a empresa não se foca nos seus produtos e serviços, mas sim no que os clientes conseguem fazer com eles. A empresa pretende transmitir essa mensagem com cada serviço que disponibiliza;
- Ajudar mais: o leque de serviços da empresa permite resolver problemas de partilha, de negócio e de distância, para melhorar a experiência dos utilizadores;
- Inspirar mais: mais do que desenvolver produtos e serviços, a empresa dá aos clientes a possibilidade de experimentar e ultrapassar o limite de funcionalidades a que estão habituados.

1.1.3 Organização do departamento de CRM

Uma vez que o Projeto NBO está inserido no departamento de *Customer Relationship Management* (CRM), é importante analisar a estrutura organizativa do mesmo.

A estrutura hierárquica do departamento é a seguinte:

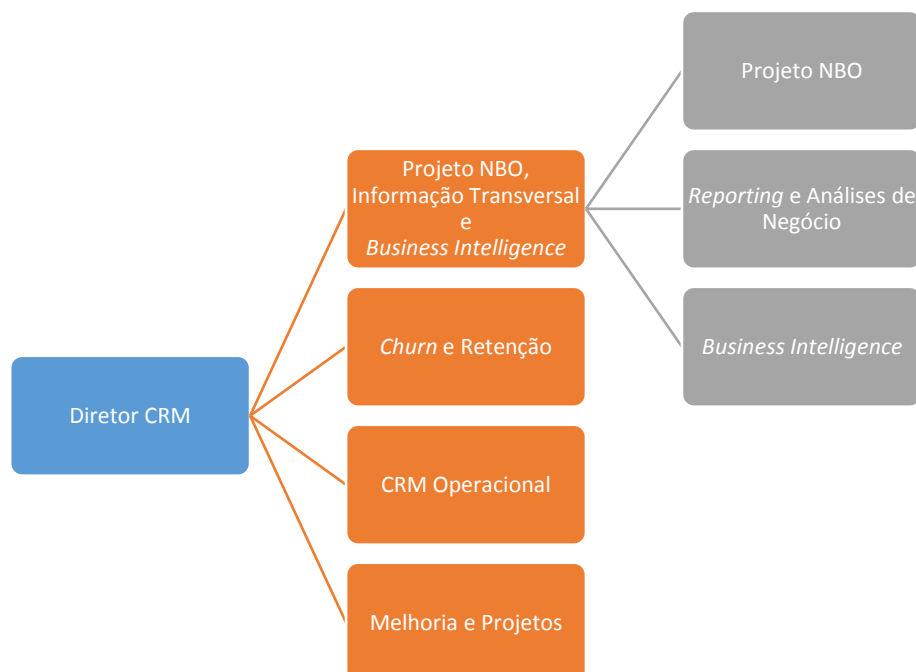


Figura 1 - Estrutura hierárquica do departamento de *Customer Relationship Management*

A equipa do Projeto *Next Best Offer* (NBO) representada na figura acima é uma equipa de gestão de projeto. No momento da escrita da presente dissertação, é constituída por quatro elementos que se dividem pelas catorze iniciativas. Cada elemento, na sua iniciativa, está

responsável por planear as sessões de trabalho, definir os objetivos das mesmas e assegurar que estes são cumpridos. É também a equipa de gestão que está responsável por coordenar as agendas da equipa de projeto, de forma a que todos consigam estar presentes.

A equipa de *Business Intelligence* estuda as preferências dos consumidores, construindo modelos preditivos analíticos e caracterizando comportamentos. Durante o desenvolvimento do projeto, mais de 70% dos recursos desta equipa estão alocados ao Projeto NBO.

1.2 Enquadramento do projeto

No setor das telecomunicações, onde a oferta de serviços continua a aumentar e os clientes têm maior possibilidades de escolha, a penetração de serviços começa a diminuir. Desta forma, é necessário criar ofertas que os clientes valorizem. Surge, então, o Projeto NBO, que visa criar ofertas únicas para cada cliente, num determinado momento.

Ainda que o projeto envolva todas as equipas e canais comerciais da empresa, do lado do assistente pouco muda. Internamente, denomina-se de assistente todo o operador que comunica com o cliente. Este continua a aceder aos sistemas e consultar as recomendações para um determinado cliente. Mesmo que estas sejam novas e que possam diferir muito do normal, o método de atuação do assistente permanece inalterado.

Uma vez que o assistente se rege, em norma, pelo modelo de comissionamento, acaba por muitas vezes ignorar a recomendação do sistema e oferecer ao cliente algo que é mais vantajoso para si, quer seja para atingir os objetivos comerciais ou em termos de comissionamento. Os objetivos comerciais são estabelecidos pela supervisão das equipas e dizem respeito a resultados que cada operador deve atingir.

Para resolver este problema, foi criada a iniciativa “*Buy-In*”, que visa transmitir aos assistentes que o valor do Projeto NBO está na inteligência adicional incorporada no processo e que todo este trabalho não se resume apenas a novas marcações. O projeto de dissertação, estando inserido nesta iniciativa, torna-se um pilar fundamental do projeto. Caso a implementação não seja aceite desde o momento zero pelos assistentes, todo o trabalho nas restantes iniciativas pode ficar comprometido.

1.3 Objetivos do projeto

Os principais resultados esperados são a definição dos *target group* que vão servir de piloto dentro de cada canal e o mapeamento das estratégias de adoção e implementação do Projeto NBO.

Pretende-se mapear um conjunto de iniciativas a realizar em fase piloto e planear a massificação para todos os assistentes dos canais. Ainda que o modo de atuação e os pressupostos sejam comuns, cada canal tem especificações características que são tidas em conta aquando deste planeamento.

No final, o projeto de dissertação pretende apresentar uma estratégia para que os assistentes passem a seguir as propostas comerciais definidas para cada cliente.

1.4 Método seguido no projeto

O projeto foi desenvolvido em três etapas principais.

Primeiramente, foi necessário caracterizar a situação atual. Foi necessário perceber de que forma os vários canais comunicam com os assistentes de modo a conseguir que estes adiram a novas iniciativas e atinjam os objetivos propostos. Esta caracterização canal a canal teve como pilares fundamentais o mapeamento de atuais políticas implementadas, a definição do perfil dos assistentes e a identificação de medidas de controlo.

Numa segunda fase, procedeu-se ao estudo e identificação dos métodos de trabalho. Foi necessário perceber quais as melhores metodologias de gestão de projeto que se adequam ao contexto em questão, de forma a satisfazer as necessidades de todos os envolvidos. Os três principais métodos utilizados foram *benchmarking* (internamente e externamente), realização de reuniões e *brainstormings*.

Por fim, foram definidos os *target group* para dar início aos pilotos do Projeto NBO em cada canal e mapeadas todas as etapas do processo de implementação.

1.5 Estrutura da dissertação

Esta dissertação encontra-se repartida em seis capítulos.

O primeiro capítulo tem início com uma breve apresentação da empresa. Segue-se uma breve contextualização do âmbito do projeto e os objetivos que este pretende atingir. É também descrito o método de trabalho adotado.

No segundo capítulo é feita uma apresentação do estado da arte das áreas mais relevantes para o projeto. É feita uma descrição dos conceitos de *Marketing* Relacional e *Next Best Offer*, seguidos de informação relativa a temas relevantes na gestão de projetos, como a Mudança Individual, a Mudança Social, a Gestão da Mudança Organizacional, a Gestão de Recursos Humanos e Incentivos. O capítulo é finalizado com a apresentação do conceito de *Benchmarking*, que é diretamente utilizado na elaboração do projeto.

O terceiro capítulo diz respeito à situação inicial. Esta é caracterizada através do levantamento de políticas atuais. Foram mapeados os meios de comunicação com os assistentes para cada canal, o perfil dos assistentes e as políticas de *buy-in* existentes. Foi também realizado um breve levantamento das medidas de controlo à adesão a campanhas.

O quarto capítulo é dedicado às metodologias de trabalho. Sendo o projeto bastante teórico e conceptual, os procedimentos adotados estão inteiramente ligados à revisão da literatura. O capítulo refere a importância e o momento de utilização do *benchmarking*, das reuniões e de sessões de *brainstorming*.

No quinto capítulo são apresentadas as ações propostas. Estas incluem a definição dos *target group* que vão constituir os pilotos e os cronogramas de implementação em cada canal.

Por último, o sexto capítulo contém as principais conclusões retiradas do projeto, bem como perspetivas futuras de trabalho relacionadas com o tema.

2 Enquadramento teórico

2.1 Marketing relacional

Analisando as várias perspetivas do *marketing* tradicional, pode-se verificar que não é dado ênfase suficiente à gestão das relações entre a empresa e os seus *stakeholders*. Segundo Christopher, Payne e Ballantyne (2002), só se consegue atingir as expectativas do cliente quando se compreende e se endereça as necessidades dos *stakeholders*. O valor associado à oferta da empresa, quer seja um produto ou serviço, não é gerado unicamente pelo processo de criação e desenvolvimento. Há um conjunto de contributos ao longo do tempo por parte dos *stakeholders* que permitiu à empresa estabelecer os procedimentos de produção.

O Modelo dos Seis Mercados é hoje considerado uma referência na literatura do *marketing* relacional. Desenvolvido por Christopher, Payne e Ballantyne (2002), o modelo indica que os *stakeholders* de uma empresa podem ser agrupados em seis conjuntos: mercados de clientes, de referências, de fornecedores e alianças, de influência, de recrutamento e interno.

O *marketing* de gestão de relacionamentos com clientes ou fornecedores refere que as relações comerciais são estabelecidas pela colaboração entre vários intervenientes (desde clientes finais a prestadores de serviços intermediários ou produtores), contrariamente à perspetiva tradicional de uma relação meramente transacional. O cliente é encarado como um parceiro de negócios indispensável para a criação de uma relação de criação de valor recíproca.

Há diversos grupos de influência que podem atuar sobre uma empresa. Estes podem ser acionistas, especialistas financeiros, imprensa e comunicação social, clientes ou utilizadores, governos, entre outros. Diferentes ações de diferentes empresas são influenciadas e têm influência de uma forma única perante estes grupos. Ou seja, o desenvolvimento de uma estratégia de negócio deve procurar satisfazer as suas necessidades para que tenha um elevado grau de sucesso.

O mercado de recrutamento está ligado à atração de novos talentos para a empresa. Num ambiente empresarial repleto de competição, o desafio dos recursos humanos cresce exponencialmente. Muitos departamentos de recursos humanos não sabem qual é a imagem que os candidatos têm da empresa nem qual é a imagem que a empresa lhes pretende transmitir. Desta forma, segundo Christopher, Payne e Ballantyne (2002), uma boa estratégia de recrutamento tem, obrigatoriamente, de passar pela criação de um clima organizacional adequado, que transmita os benefícios da empresa aos potenciais empregados. Estes devem apenas ser chamados quando o seu perfil está identificado e é compatível com o perfil requisitado.

O *marketing* interno foca-se na ideia de que a empresa consegue aumentar a qualidade dos serviços prestados quando os seus funcionários se encontram mais satisfeitos. Para que tal seja possível, todos os intervenientes no processo de criação de valor (direta ou indiretamente) devem ser considerados clientes, com relações que a organização pretende satisfazer a curto e longo prazo.

2.2 Next Best Offer

O constante aumento da competitividade leva a um aumento da oferta disponível para os consumidores, levando assim à estagnação da penetração das vendas. Tornar-se necessário, para empresas de produtos e serviços, e no âmbito da sua gestão de relacionamento com os clientes, ter uma oferta específica para um determinado cliente: a proposta certa no momento certo (Davenport, Mule, e Lucker 2011).

Avanços nas tecnologias de recolha e análise de informação possibilitam a entrega de uma oferta adequada às necessidades do consumidor, mesmo quando este não tinha noção dessa mesma necessidade. A informação utilizada neste processo de definição da oferta apropriada inclui dados demográficos do consumidor, análise dos cliques em *web*, entre outros. De uma forma geral, o processo NBO pode ser descrito em quatro etapas gerais, que são trabalhadas de forma diferente tendo em conta os recursos e necessidades das empresas (Davenport, Mule e Lucker 2011).

Primeiramente, é necessário definir qual o objetivo que se pretende atingir. Ainda que o NBO, no seu global, permita aumentar as vendas e fidelizar clientes, este tem de ser criado com um propósito específico em mente, por parte da empresa: será o foco aumentar as vendas ou aumentar a base de clientes? Segue-se uma recolha exaustiva de dados sobre os clientes. É necessário recolher informação demográfica, informação de atividade online (registo de compras e visualização de conteúdos) e, em certos casos, é vantajoso estudar as relações sociais da pessoa em causa. Quando se dispõe de uma base sólida de informação, pode-se passar às fases de análise e execução. A análise constitui a identificação da melhor oferta para o cliente. Ao executar essa mesma oferta deve-se escolher o canal de entrega mais apropriado, assim como o momento correto de atuação. Por último, deve-se fazer uma avaliação do processo e verificar que tipo de restrições podem ser incorporadas em ofertas futuras. Estas quatro etapas vão, então, construir todo um ciclo que se repete indefinidamente.

A quantidade de informação disponível está a crescer a um ritmo tão rápido, que as empresas acabam por não ter capacidade de a processar na totalidade. Assim sendo, há um conjunto de informação que acaba por ser ignorada e que, muitas vezes, contém informação importante sobre o cliente.

Exemplificando um caso de funcionamento dos algoritmos, considere-se um novo cliente. Este cliente é introduzido na base e dados e, automaticamente, os algoritmos vão identificar “vizinhos” – pessoas que historicamente tiveram um comportamento semelhante ao novo cliente (Sarwar et al. sem data). Analisando a evolução do comportamento que os “vizinhos” tiveram e têm, consegue-se identificar possíveis ofertas que vão interessar ao novo cliente, uma vez que as preferências são, tendencialmente, idênticas.

Ainda que, em teoria, existam vantagens na adoção deste tipo de procedimentos, é necessário que estes sejam aceites por toda a empresa. Isto requer um conjunto de mudanças de pensamento e formas de transmitir a mensagem. A resistência interna à adoção de tais iniciativas deve ser o mais reduzida possível.

2.3 Mudança individual

A mudança de um indivíduo está presente na alteração do seu comportamento e é um fator determinante na mudança de atitudes.

Segundo Sousa (1983 – citado por Henrique Muga), podemos identificar dois tipos de mudança de atitudes: a congruente e a incongruente. A mudança congruente representa um aumento do reforço de uma atitude negativa ou de uma atitude positiva. Ou seja, é uma mudança que reforça a intensidade e mantém a direção do comportamento. No segundo caso, de mudança incongruente, o indivíduo move-se na direção oposta à inicial, reduzindo o fator

de positividade ou negatividade. Numa situação semelhante, isenta de fatores externos, a resistência associada à mudança incongruente é maior, tornando-a mais difícil de realizar.

De acordo com o autor, há um conjunto diverso de características da atitude que são determinantes na mudança de um indivíduo. São estes o extremismo, a multiplicidade, a consistência, a relação com outras atitudes, a consonância, a intensidade e número de necessidades servidas pela atitude e a centralidade dos valores correlativos.

Num estudo realizado por Tannenbaum em 1956, verificou-se que a quantidade média de mudança de atitude induzida por comunicação persuasiva é inversamente proporcional ao nível de extremismo. Ou seja, quando mais extrema for a atitude adotada, mais reduzida será a possibilidade de mudança incongruente.

A multiplicidade de uma atitude representa o número e variedade de elementos que a constituem. Quanto mais simples é a atitude, mais fácil é a adoção da mudança incongruente.

Por consistência entende-se a capacidade de equivalência entre as várias componentes da atitude. Mais consistência traduz-se em mais estabilidade. Contrariamente, menos consistência aumenta a instabilidade que, por sua vez, aumenta a probabilidade de ocorrer mudança.

A ligação entre atitudes é, também, muito importante. Atitudes interligadas são mais suscetíveis à mudança congruente, uma vez que apresentam grande resistência a uma mudança de cariz incongruente.

Consonância avalia o grau de compatibilidade de uma atitude com as restantes. Quanto menor for o nível de consonância, maior será a probabilidade de mudança incongruente.

Uma atitude capaz de satisfazer um elevado número de necessidades de um indivíduo é valorizada pelo mesmo. Desta forma, é pouco provável que dê origem a uma mudança incongruente.

Por último, o valor subjacente a uma atitude facilmente influencia a evolução da mesma. Quanto maior for o valor cultural da atitude, mais facilmente se dá uma mudança congruente. Pela mesma lógica, mais difícil é inverter a direção e, portanto, mais difícil é implementar uma mudança incongruente.

2.4 Mudança social

O conceito “mudança social” surge para explicar a alteração de formas de atuação, valores e relações de um grupo sujeito a novos fatores. Ao contrário de evolução, que explica a alteração de comportamentos num longo período de tempo, a mudança está presente num período de tempo mais curto.

Segundo Rocher (1989), mudança social pode ser definida como a transformação observável no tempo, que afeta de uma forma permanente a estrutura de funcionamento de uma organização. O autor defende também que este conceito não depende inteiramente de um acontecimento ou da substituição de pessoas. Ainda que qualquer um destes fatores possa acompanhar a mudança, não é necessário que estes a desencadeiem.

2.4.1 Fatores da mudança social

Cada caso de mudança social depende de um conjunto de fatores que, apesar de serem comuns às mais diversas situações, têm as suas próprias particularidades. Segundo Rocher (1989), estes podem ser demográficos, técnicos, estruturais, de valores, culturais e de conflitos.

O crescimento demográfico é um fator de progresso apenas quando é conjugado com os fatores económico e cultural. Ou seja, um aumento da densidade demográfica dá origem à

divisão da oferta de trabalho e à densidade moral. Além de ser necessário existir recursos materiais, é necessário o desenvolvimento das técnicas necessárias para os trabalhar.

Fatores culturais estão diretamente ligados à motivação humana. É algo capaz de suscitar a motivação necessária para a mudança. Como exemplo, temos a influência exercida por valores religiosos de origens diferentes.

Os conflitos nascem da implementação dos restantes fatores. Diversas organizações sociais, que seguem diferentes rumos de mudança, podem levar ao aparecimento de conflitos. Novamente utilizando o exemplo da religião, podemos associar vários conflitos de escala global a diferenças de crenças religiosas.

2.4.2 Agentes da mudança social

Rocher (1989) identifica três grandes agentes da mudança: as elites, os movimentos sociais e os grupos de pressão.

As elites constituem o grupo de pessoas que detêm um poder ou influência grandes o suficiente para tomar decisões que contribuem para a ação de uma organização (Rocher 1989). Movimentos sociais são casos específicos em que um grupo devidamente estruturado e organizado se move em defesa ou adoção de um objetivo. Por último, grupos de pressão são formados quando os responsáveis de movimentos sociais utilizam a ação sobre o aparelho de governo para impor as suas aspirações.

2.5 Gestão da mudança organizacional

O constante aumento da concorrência e a imprevisibilidade do aparecimento de fatores externos forçam cada vez mais a adoção de novos paradigmas de atuação por parte das empresas. A reestruturação de processos de fabrico ou produtos – na indústria – e redefinição das ofertas – no caso dos serviços – implica necessariamente uma mudança cultural. Esta mudança, por sua vez, vai afetar necessariamente o modo de operar dos funcionários e a forma como estes estão organizados.

A capacidade de gerir e implementar esta mudança torna-se, então, uma competência crucial para a sobrevivência das empresas. Prova disso é o volume considerável de artigos e estudos a demonstrar como atingir o sucesso neste contexto de mudança (Burnes 2011). É importante referir, contudo, que não há um processo único de gestão que se adegue a todas as situações. Dependendo de fatores como a dimensão da empresa, a quantidade de pessoas envolvidas ou a urgência do projeto, é importante considerar-se duas metodologias de abordagem: planeada e emergente.

2.5.1 Abordagem planeada da mudança organizacional

É importante notar que o estudo da gestão da mudança organizacional teve início há cerca de 50 anos com conceitos que hoje constituem a abordagem planeada da gestão da mudança (Burnes 2011). Kurt Lewin está associado ao início da abordagem planeada (Cummings & Huse, 1989). O seu trabalho com a constituição do modelo de mudança de três etapas constitui a base sobre o qual assenta a abordagem planeada.

Para compreender a origem do modelo, é necessário compreender o conceito de *action research*. Desenvolvido por Lewin (Lewin 1958), este conceito é usado para descrever uma abordagem coletiva de resolução de problemas sociais e organizacionais. O conceito baseia-se na premissa de que uma abordagem eficaz de resolução de problemas tem de envolver, necessariamente, uma análise racional e sistemática dos problemas em questão. Ainda que o método seja popular e seja considerado eficaz na gestão da mudança, Lewin decidiu melhorar esta abordagem inicial (Cummings & Huse 1989).

Surge, então, o modelo de três etapas. Lewin (Lewin 1958) concluiu que não é suficiente definir como objetivo da mudança somente um aumento de *performance* coletiva. Muitas vezes, o mais pequeno obstáculo é capaz de reverter toda a mudança para o estado inicial. Torna-se necessário incluir o novo nível da *performance* no objetivo. Segundo o autor, para que um projeto de gestão da mudança tenha sucesso, é necessário descongelar o estado atual, passar para um novo estado e congelar esse novo estado. Isto garante que, antes de adotarmos um novo comportamento, o antigo foi totalmente descartado. Só assim se consegue garantir a total adoção de novas medidas.

Contudo, sendo o modelo bastante geral, vários autores tentaram aumentar o número de etapas de forma a criar um *framework* com maior consistência. Brotman et al. (1958) desenvolveram um modelo de sete etapas, enquanto Cummings & Huse (1989) desenvolveram uma abordagem de oito passos. Bullock e Batten (1985) descrevem um modelo de quatro etapas que foi criado após a análise de cerca de trinta modelos já existentes. O modelo engloba duas dimensões: fases de mudança, que constituem os estados em que uma organização se encontra ao longo do processo; e processos de mudança, que são os métodos utilizados para realizar estas transições. De acordo com Cummings & Huse (1989), este modelo adequa-se à maior parte dos casos de mudança, uma vez que incorpora aspetos chave de vários modelos de gestão da mudança.

2.5.2 Abordagem emergente da mudança organizacional

Também denominada “melhoria contínua” ou “aprendizagem organizacional”, esta abordagem refere que a mudança é efetuada dos níveis inferiores para os níveis superiores, em vez de algo que vai sendo criado em níveis superiores e transmitido para o resto da organização (Burnes 2011). A mudança é vista como um processo aberto, que requer constante adaptação a quaisquer novas condições e circunstâncias que vão aparecendo. Ou seja, passa-se a ter um conceito de mudança que está ligado a um processo de aprendizagem, ao contrário da clássica definição de reestruturação de estruturas e práticas organizacionais.

Dawson (1994) & Wilson (1992) questionam a abordagem de mudança planeada devido ao facto de que qualquer ambiente de negócio está sujeito às mais diversas imprevisibilidades. Segundo os autores, o método de descongelar, mover e congelar descrito por Lewin (1958) não incorpora aspetos críticos da mudança, como a necessidade de constante adaptação e flexibilidade por parte dos funcionários. Outro fator que contribui para o aparecimento desta nova abordagem prende-se com o facto de um modelo de gestão planeada depender muito dos gestores e de hierarquias de topo: assume-se que os responsáveis pela mudança sabem de que forma as medidas vão ser aceites, o que nem sempre é verdade.

Aqueles que adotam esta abordagem, que veem a mudança como um processo de melhoria contínuo, não definem um conjunto de processos lineares que são resolvidos ao longo do tempo. Dawson (1994) caracteriza a mudança como um período de grande confusão e desorganização por parte das empresas, que é constantemente afetada pelo aparecimento de eventos não planeados. O autor defende, então, que mesmo quando a mudança se trata unicamente da reestruturação de processos operacionais, estes têm que sofrer constantes alterações que, muitas vezes, não são planeadas.

A elevada complexidade da abordagem leva cada vez mais ao aparecimento de modelos de gestão que tentam, de certa forma, delinear estratégias gerais para lidar com este tipo de adversidades. Em vez de criarem processos e etapas a seguir, Pettigrew e Whipp (1993) trabalharam num modelo que inclui um conjunto de cinco atividades: avaliação do meio ambiente; liderança; coerência; ligar as mudanças estratégicas e operacionais; desenvolvimento de recursos humanos. A forma como as atividades são realizadas varia conforme a situação e os requisitos necessários. Contudo, a realização destas cinco etapas é

necessária para que a organização se torne num sistema aberto de constante aprendizagem e capaz de lidar com qualquer situação que apareça.

2.6 Gestão de recursos humanos

2.6.1 A função de um gestor

Independentemente do foco de uma empresa ser ou não a gestão de recursos humanos, o tema é igualmente importante para um gestor de topo da organização e para um gestor de recursos humanos. Há diversos fatores a ter em conta quando se pretende trabalhar com uma equipa motivada e capaz de atingir os objetivos. Isto inclui conhecimento relativo a comportamentos humanos, mas também fatores externos como o meio económico, desenvolvimento tecnológico ou restrições legais.

Ainda que a preocupação seja transversal a toda a empresa, a responsabilidade desta gestão recai sobre os gestores de recursos humanos e, consequentemente, é expectável que os mesmos adquiram um conjunto adicional de competências chave. Segundo Bohlander e Snell (2007), estas competências podem ser agrupadas em quatro pilares:

1. Domínio do negócio: para que o gestor consiga alinhar a força de trabalho com a direção estratégica definida pela empresa, é necessário que este tenha um conhecimento aprofundado sobre como funciona todo o negócio. Isto pode incluir o conhecimento de indicadores económicos ou financeiros, mas é também expectável que o gestor seja uma pessoa capaz de gerir relações com parceiros externos para proporcionar as melhores condições de trabalho aos funcionários;
2. Domínio das práticas de recursos humanos: um gestor de recursos humanos possui, geralmente, um conhecimento elevado sobre as práticas e teorias comportamentais. Desta forma, deve ser capaz de lidar com questões de recompensas e prémios, construção da equipa e facilitar a comunicação;
3. Domínio da gestão da mudança: muitas vezes, os objetivos da organização sofrem alteração. O gestor de recursos humanos tem de assegurar que as atividades estão constantemente enquadradas com as novas necessidades. Isto requer competências interpessoais bem desenvolvidas, assim como capacidade de inovação e criatividade
4. Credibilidade pessoal: a pessoa tem de ser capaz de assegurar uma imagem de credibilidade tanto para a organização como para parceiros externos e clientes. Para o conseguir, o gestor de recursos humanos deve manter relações cuidadas com todos os envolvidos; saber ouvir, aceitar e recusar opiniões; e defender os valores da firma.

A capacidade de adaptação das equipas e a capacidade de responder às necessidades de negócio são essenciais para o bom funcionamento do negócio.

2.6.2 Práticas de recursos humanos

Gurbuz (2009) refere que as práticas de gestão de recursos humanos devem ser encaradas como uma forma de obter um elevado desempenho dos colaboradores que vai conduzir a melhores resultados para a empresa. Este é um dos fatores chave que permitem que a empresa se mantenha competitiva e capaz de se adaptar a qualquer mudança do meio envolvente.

Idealmente, uma empresa deve procurar implementar um sistema de gestão que tenha como o principal objetivo a qualidade. Qualidade está ligada a resultados, quer sejam o lucro da empresa, a satisfação dos clientes ou dos próprios funcionários (Akdere 2009). Se considerarmos que o capital humano é uma grande mais valia de qualquer empresa, torna-se crucial conseguir utiliza-lo de forma adequada. É necessário estabelecer objetivos de melhoria de produtividade e desempenho.

De acordo com uma teoria proposta por Goleman, Boyatzis e Mackee (2002), a realização de uma gestão adequada do capital humano é mais do que a definição de objetivos específicos da organização. Tem de incluir a ponderação da componente emocional do colaborador, uma vez que é este um dos fatores cruciais para a melhoria de resultados.

Para que a gestão seja implementada de forma eficaz, é necessário compreender os seus pontos fundamentais. Na sua base está a comunicação. E esta comunicação inclui diferentes elementos, como a passagem transparente da estratégia ou a disponibilização das ferramentas adequadas. Isto alinhado com a estratégia da empresa irá facilitar o cumprimento dos objetivos. A obtenção constante de bons resultados permite às empresas entrar num ciclo em que se consegue motivar e reter o talento dentro das organizações que, por sua vez, voltar a aumentar o sucesso.

2.7 Incentivos

É normal associar os atos de trabalhar e de receber dinheiro em troca. Compensação pode ser definido como o ato de recompensar um trabalhador pelo valor que acrescenta a uma organização.

O colaborador é, hoje em dia, caracterizado por um conjunto muito abrangente de elementos, como o absentismo, a produtividade ou a qualidade do trabalho desenvolvido, o que leva à inclusão de uma multiplicidade de fatores no modelo de compensação. Trabalhar passa a ser algo muito mais complexo do que simplesmente receber um valor monetário pelo trabalho realizado.

Lawler (1983) considera que um incentivo deve incluir algo mais que um bem monetário, como estatuto social, poder e influência. Ou seja, passa-se a incluir incentivos não monetários nos modelos de compensação. Ainda que a literatura não seja coerente relativamente aos resultados obtidos pela introdução de tais incentivos, uma grande parte refere que a única forma de trazer total satisfação ao funcionário é combinando as duas componentes: monetárias e não monetárias.

2.7.1 Incentivos não monetários

Uma grande percentagem dos sistemas de recompensas das empresas incorpora, hoje em dia, tanto fatores monetários como não monetários. Se se estiver a referir à componente monetária, está-se a referir-nos a fatores extrínsecos; por outro lado, ao equacionar fatores não monetários, está-se a considerar fatores intrínsecos. Geralmente, é mais fácil compreender e endereçar fatores extrínsecos, uma vez que dizem respeito a salários ou prémios monetários. Para que o esquema esteja equilibrado, a mesma importância deve ser atribuída aos fatores intrínsecos. Segundo Rego et al (2015), recompensas não monetárias incluem tudo que está relacionado com as componentes emocional e social do trabalho.

Os autores defendem também a importância de combinar as duas vertentes, e definiram uma forma de sistematizar os sistemas de compensação, que podem ser constituídos por três componentes: retribuição fixa, retribuição variável e compensação indireta.

Retribuição fixa, como o próprio nome indica, diz respeito a todos os pagamentos inerentes à função que o trabalhador exerce na organização: salário, subsídios ou isenção de horário. Retribuições variáveis incluem bónus ou comissões de vendas, distribuição de lucros, entre outros. São elementos determinados pelo resultado do colaborador. Por fim, e de acordo com os autores, há um conjunto de benefícios que desempenham um papel crucial na atração e retenção de colaboradores. São elementos que atuam na vida pessoal dos mesmos. Nestes podemos incluir incentivos à formação de familiares, planos de reforma, seguros de saúde e outros planos semelhantes. Em suma, são recompensas únicas e adaptadas a cada colaborador.

2.7.2 Gestão de incentivos não monetários

Ao contrário do que acontece com incentivos monetários, não há um conjunto de práticas pré-definidas que as empresas devem seguir para delinear a estratégia de compensação não monetária. De acordo com o objetivo que a empresa pretende atingir com os seus colaboradores, pode ser necessário seguir rumos diferentes.

Long e Shields (2010) defendem que os incentivos não monetários podem ser utilizados com três intuítos distintos: substituindo as compensações monetárias, complementando-as ou constituindo práticas totalmente distintas.

A empresa pretende atingir dois objetivos ao substituir incentivos monetários por não monetários: aumentar a motivação do funcionário e reduzir os custos. Este tipo de políticas pode estar associado a uma diminuição do valor de prémios e compensações, mas pode também servir para compensar o facto de um colaborador ter um salário baixo.

Cada vez mais adotada é a perspetiva de que os incentivos não monetários devem ser um complemento do dinheiro. Associados a este, podem reforçar o modelo de compensação, atuando na componente social e de reconhecimento. Ou seja, enquanto os incentivos monetários permitem que o funcionário possa atingir o seu sentimento de justiça de acordo com as suas perceções, os incentivos não monetários reforçam o seu estatuto social e reconhecimento público (Lawler 2000).

A adoção de novas políticas de gestão tem de passar por um processo de aprovação que requer evidências de um provável sucesso das mesmas. Uma das várias formas que podemos encontrar para realizar esse levantamento, é através da realização de *benchmarking*.

2.8 Benchmarking

Segundo Martins, Protil e Doliveiras (2010), Robert Camp, referência de grande destaque de *benchmarking*, define o conceito como sendo a identificação das melhores práticas do setor que podem levar a um melhor desempenho da empresa. Segundo o autor, é necessário que as empresas incluam uma primeira etapa na definição das suas estratégias, de identificação e caracterização das suas forças e fraquezas em relação às empresas do setor com melhor desempenho.

Benchmarking está também associado à ideia de que nenhuma empresa é melhor em tudo. Há sempre alguma no mercado que faz algo melhor que nós. Deve-se, então, interpretar *benchmarking* como um processo contínuo de avaliação e comparação de ofertas ou processos com os melhores no setor.

2.8.1 Tipos de benchmarking

A literatura existente não indica uma definição única para o conceito, o que leva ao aparecimento de diferentes formas de *benchmarking*. Uma organização, independentemente do setor de atuação, pode adotar qualquer um dos seguintes tipos de *benchmarking*: interno, competitivo, funcional e estratégico (IAPMEI sem data). Ainda que diferentes autores possam incluir mais ou menos dimensões, o importante a ter em conta prende-se com a necessidade de que todas as características que se pretendem analisar estejam incluídas nas várias tipologias.

Benchmarking interno

Como o próprio nome indica, *benchmarking* interno é a identificação das melhores práticas e comparação de funções dentro da própria organização. É um dos tipos com menores custos associados, uma vez que é de fácil implementação e baixa exigência de tempo de tempo despendido.

Como resultados, consegue-se saber quem está responsável pelos diferentes processos de desenvolvimento da empresa, em que estado estes se encontram e avaliar o valor gerado. O processo tem, contudo, uma grande falha: a comparação é muitas vezes efetuada entre departamentos distintos, que usam padrões de funcionamento distintos e estão sujeitos a diferentes fatores.

Benchmarking estratégico

Este tipo de *benchmarking* está associado à estratégia empresarial. O seu único objetivo é realinhar a direção estratégica da empresa, tendo em conta as direções estratégicas dos concorrentes.

É necessário realizar uma análise das melhores práticas e os resultados são expectáveis a longo prazo. A definição e orientação desta estratégia está, normalmente, associado unicamente à gestão de topo.

Benchmarking competitivo

O *benchmarking* competitivo é utilizado quando uma empresa quer comparar a sua posição com os seus concorrentes, relativamente às características dos seus produtos e serviços. A metodologia está focada na identificação e análise dos processos de negócio das organizações.

Há uma grande desvantagem associada a este procedimento, que reside no facto de muitas empresas não disponibilizarem informação devido ao seu carácter confidencial. Além disso, muitas realizam grandes esforços em guardar informação relativa a processos que lhes conferem um carácter competitivo.

Benchmarking funcional

Por último, temos o *benchmarking* funcional tem como objetivo melhorar processos e atividades dentro dos vários departamentos de uma empresa. Para tal, desenvolve uma análise comparativa numa única função. Esta comparação pode, então, surgir de empresas que não são diretamente concorrentes.

Ao fazer comparações com empresas não concorrentes, podem ser identificados processos desconhecidos no setor e que demonstrem ser vantajosos, conferindo a este tipo de *benchmarking* uma grande vantagem.

3 Caracterização da situação inicial

3.1 Contextualização geral da situação inicial

No conjunto das catorze iniciativas que constituem o Projeto NBO, foram identificadas seis que assumem um papel de maior importância, uma vez que são necessárias para o desenvolvimento das restantes. São estas “Conhecimento das Necessidades dos Lares e Indivíduos”, “*Dashboard*”, “Ferramenta Única de *Front End*”, “Comissões e Incentivos”, “Matriz NBO” e “*Buy-In*”. Esta última iniciativa, onde se insere o projeto de dissertação, assume um papel preponderante na fase de construção dos pilotos e entrega final do projeto. Todo o trabalho realizado perde a importância se os assistentes não acreditarem desde início. Uma estratégia errada pode levar ao descontentamento dos assistentes, comprometendo o sucesso do projeto.

Torna-se, então, necessário identificar e avaliar atuais políticas de “*buy-in*” existentes na empresa. Numa primeira fase, a empresa vai adotar o Projeto NBO em 5 canais definidos pela empresa: Lojas Próprias, *Outbound* (chamadas efetuadas), *Inbound* (chamadas recebidas), Mais (suporte ao cliente), Retenção e *Web*, cujas naturezas distintas implicam necessariamente métodos de atuação diferentes. Para caracterizar a situação inicial aquando do arranque do projeto de dissertação, foram mapeadas as políticas de “*Buy-In*” nos diferentes canais nessa altura e efetuou-se um levantamento das medidas de controlo dessas mesmas políticas.

A abrangência desta iniciativa levou à criação de um grupo de trabalho que faz a ponte entre o Projeto NBO e a sua inclusão nos diferentes canais. O grupo é constituído por elementos da equipa de gestão do NBO e pelos responsáveis de cada canal. Desta forma, e com recurso a reuniões semanais, consegue-se transmitir o ponto de situação de cada canal, transmitir a mensagem a todo o canal e recolher rapidamente informação.

3.2 Caracterização de canais

É essencial compreender qual a importância que os canais atribuem a medidas de “*Buy-In*” e de que forma é que estas são implementadas. Um ponto muito importante destacado no início do trabalho tem que ver com a natureza distinta dos canais. Enquanto um assistente das lojas tem contacto presencial com o cliente, um cliente do *Inbound* apenas realiza chamadas. O método de implementação de políticas e iniciativas de “*Buy-In*” é, então, necessariamente diferente.

Através de reuniões com os responsáveis dos canais e as suas equipas, foi efetuado um levantamento de pontos considerados cruciais para a definição da estratégia:

- Exemplos de iniciativas anteriores: pontos positivos e negativos de cada iniciativa e melhorias efetuadas;
- Foco do assistente no canal: atingir o objetivo comercial; vender de acordo com o modelo de comissionamento; ou propor ao cliente o produto com facilidade de venda teoricamente maior;

- Processo de transmissão de informação: como está organizado o processo; quem está responsável por definir a estratégia.

3.2.1 Lojas Próprias

Descrição geral

As Lojas Próprias fazem parte do canal do Retalho, mas constituem os estabelecimentos que são controlados pela empresa. Para compreender as iniciativas e efetuar um levantamento com um grau elevado de precisão, a caracterização do estado atual das Lojas foi realizada através de uma visita a uma loja, reuniões com a equipa do canal e com os assistentes de loja.

Dado o momento da realização da análise, há particularidades a ter em conta. A empresa introduziu um “Novo Modelo de Atendimento” em 2016, que passou pela total redefinição do paradigma de atendimento e da própria estrutura das lojas. As Lojas Próprias são um dos poucos canais que interage com o cliente presencialmente, sendo que o novo modelo de atendimento pretende utilizar isso como vantagem. Como exemplo, o canal adotou uma ferramenta de recomendação que funciona com ecrã partilhado, para que o cliente consiga acompanhar o assistente no processo de recomendação.

Foco do assistente de loja

Pelas reuniões realizadas com os assistentes de loja e responsáveis de equipa, ficou claro que o foco dos assistentes está inteiramente dependente do modelo de comissionamento. Neste caso, o modelo está construído para beneficiar a venda de pacotes com o maior número de serviços associado. Os pacotes são caracterizados pelo número de serviços que incluem da seguinte forma: “4P” é um pacote que inclui quatro serviços e “3P” é um pacote com três serviços associados.

Um cliente entra na loja com um ou mais serviços subscritos – atual cliente – ou sem qualquer serviço subscrito – novo cliente - e pode receber uma oferta que, em muitas das situações, não seja o que este pediu. Caso o assistente não consiga realizar a venda, vai tentar vender um pacote. O comissionamento do assistente está dependente da venda realizada.

Este levantamento permitiu identificar os dois pontos-chave que mais podem condicionar o desenvolvimento do projeto: os assistentes fazem uma gestão da oferta em função da variável comissão; como consequência, a necessidade do cliente, fator que o levou a deslocar-se ao estabelecimento, acaba por não ser totalmente endereçada. Ou seja, há uma incompatibilidade entre a necessidade do cliente e a proposta do assistente.

Comunicação com o lojista

Naturalmente, a comunicação é crucial na passagem da estratégia por todos os níveis. Como referido anteriormente, diferentes canais têm diferentes métodos de atuação e isto inclui, necessariamente, a transmissão de mensagens. É necessário saber de que forma as Lojas Próprias transmitem novos conceitos para as centenas de assistentes de loja de forma a que as ideias sejam claramente percebidas. Assim, é possível determinar quais os momentos mais adequados para transmitir o Projeto NBO.

De forma a manter o nível de serviço elevado, todas as lojas têm um sistema de comunicação diário que inclui as seguintes etapas:

- Reuniões de equipa no início e final do dia: sessões de quinze minutos antes da abertura e depois do fecho, onde é transmitida a ambição de venda do dia e analisado o ponto de situação de cada assistente. A posição da loja em relação às restantes também é analisada;
- Preenchimento do quadro de loja: as lojas, no Novo Modelo de Atendimento, adotaram uma metodologia *Kaizen* pela forma de um quadro que está presente no

backoffice de cada loja. Este quadro relata o estado atual de cada assistente, incluindo tarefas em aberto, objetivos de venda, resultados atingidos.

Mensalmente, são realizadas reuniões de loja, onde é analisado o grau de cumprimento dos objetivos. Posteriormente, cada gestor de loja é convocado para uma reunião com o gestor de área, onde é discutido o ponto de situação das várias lojas e são introduzidos novos conceitos ou objetivos. A figura seguinte representa a estrutura organizativa das lojas do canal.

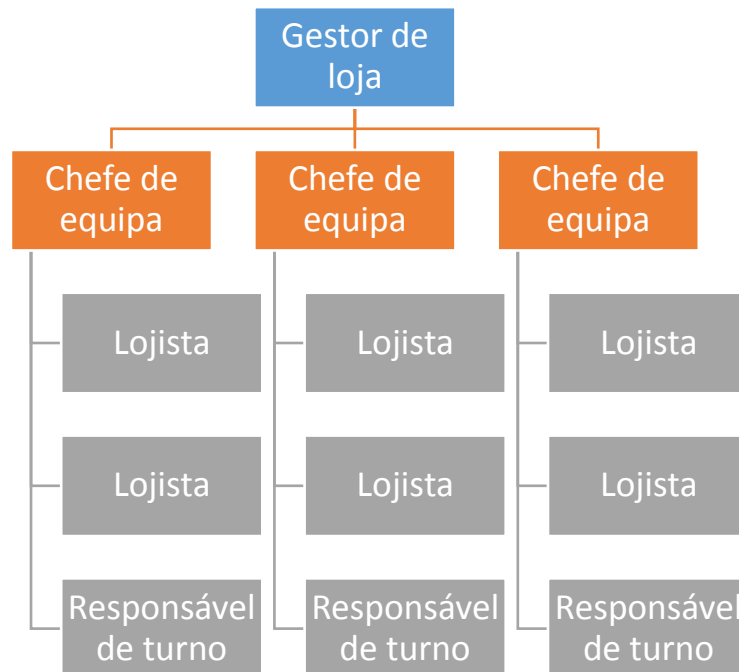


Figura 2 - Estrutura organizativa das Lojas Próprias.

Um gestor de loja tem uma carteira com o máximo de três lojas. Os chefes de equipa, lojistas e responsáveis de turno estão presentes na loja.

Por último, foi realizado um levantamento das ferramentas de comunicação utilizadas. Sendo que os gestores de área e supervisores estão, muitas vezes separados dos assistentes, as ferramentas de comunicação têm um papel bastante importante. Diariamente são comunicados entre várias hierarquias relatórios de serviço, pontos de situação sobre desenvolvimentos de loja e ainda iniciativas ou atividades para os assistentes. O canal usa a diferentes métodos de comunicação com os assistentes incluindo aplicações móveis, uma vez que a grande maioria possui um *smartphone*. Para transmissão de resultados, são utilizadas ferramentas mais formais de armazenamento de ficheiros.

Iniciativas de buy-In

Nesta secção foi analisada a implementação do “Novo Modelo de Atendimento”. Mais concretamente, foram levantadas as políticas utilizadas para levar à adoção do quadro *Kaizen*. Sendo que a abordagem e o próprio conceito de *Kaizen* era novo para a maioria dos assistentes, o processo foi estruturado de forma a que todos compreendessem e acreditassem desde o momento zero. A equipa de projeto, com estas preocupações em mente, decidiu envolver os assistentes desde o momento da construção do projeto.

Um conjunto de assistentes foi selecionado para participar em *workshops* de construção. Estes foram realizados antes do arranque do projeto e tinham como objetivo a conceptualização do projeto com a inclusão de *feedback* dos assistentes. De seguida, em vez de massificar o projeto e transmitir a todos os assistentes, os responsáveis optaram por realizar um teste piloto e seguir uma implementação gradual, em cadeia.

Resumidamente, a equipa de gestão seguiu uma abordagem em que davam a conhecer o projeto a um conjunto de assistentes selecionados e envolvia-os na criação do mesmo. Foi desenvolvido um sistema de acompanhamento, com pontos de situação constantes, para realinhar o rumo do projeto em caso de aparecimento de constrangimentos. O foco final prende-se com assegurar que todos os envolvidos reconhecem as mais valias da mudança, mantendo os novos hábitos.

3.2.2 Retenção

Descrição geral

Como o próprio nome indica, os assistentes do canal da Retenção têm como principal objetivo reter os clientes que pretendem abandonar a empresa. Estes têm, portanto, um perfil bastante particular.

Um cliente que chega ao canal da Retenção tomou previamente a decisão de cancelar o contrato com a empresa. Isto pode acontecer por várias razões: aparecimento de uma proposta melhor, descontentamento com a qualidade do serviço, entre outros. O assistente tem, então, o difícil trabalho de mudar os pensamentos do cliente, quer seja pela apresentação de pacotes de serviços mais adequados ao perfil do mesmo ou por melhoria da qualidade de serviço.

Uma vez que lidam diariamente com um conjunto de clientes com um perfil bastante característico, os assistentes têm de ser pessoas que conseguem trabalhar sobre pressão. Eles têm, também, particularidades muito características.

Com isto em mente, a gestão do canal foi desenvolvendo um conjunto de procedimentos, iniciativas de *buy-in*, que são desenvolvidas com o intuito de aumentar a motivação do assistente, a sua perceção dos objetivos e, conseqüentemente, a adesão às recomendações de oferta.

Iniciativas de buy-In

O canal da Retenção baseia todas as suas políticas na criação de estratégias de *gamification*. Estas iniciativas assentam no fator competitividade coletiva. O modelo de competição requer obrigatoriamente a formação de equipas e entrega de prémios coletivos. Sendo que as iniciativas assentam todas no mesmo pressuposto, serão explicadas através de um exemplo prático com sucesso comprovado, a “Liga”.

A “Liga”, à semelhança das restantes iniciativas, está dividida em escalões de sucesso diferentes. No presente exemplo, são estes “Ouro”, “Prata” e “Bronze”. Consoante a performance das equipas, estas podem subir de escalão – no caso de um bom desempenho – ou descer – no caso de mau desempenho. Há um sistema de pontos associado a um objetivo comercial: no caso da “Liga”, os pontos correspondem a vendas por hora de *login* ponderado. Ao fim de três meses (duração do campeonato), as equipas com mais pontos em cada escalão recebem um prémio. O prémio consiste, geralmente, em pontos para os assistentes que podem ser trocados por experiências como jantares de equipa ou idas ao *spa*.

Ao contrário da “Liga”, que funciona a nível nacional, a gestão do canal implementa iniciativas a nível interno, dentro da mesma operação. Pelo *feedback* obtido no processo de recolha de informação, iniciativas que envolvem competição entre género são, geralmente, as que apresentam melhores resultados.

3.2.3 Inbound e Web

Descrição geral

Apesar de constituírem dois canais distintos, o *Inbound* e a *Web* são geridos de forma semelhante. Assim sendo, a recolha de informação foi comum para ambos.

O canal de *Inbound* funciona em linha telefónica e serve todos os clientes que pretendem aderir a um serviço, seja este qual for. Como o próprio nome indica, constitui o conjunto de chamadas iniciadas pelo cliente. O canal *Web* representa vendas e adesões via internet.

Iniciativas de buy-In

Ao contrário do que acontece na Retenção, a gestão do canal utiliza iniciativas de competição coletivas e individuais. De acordo com os responsáveis, é essencial existirem ambas. Através da competição e dos incentivos ou penalizações coletivas, consegue-se responsabilizar o supervisor. Desta forma, ele vai agir em conformidade com os interesses da equipa e conduzi-la à obtenção de resultados positivos. Contudo, a implementação de iniciativas de competição individual vai permitir a qualquer assistente a possibilidade de obter reconhecimento e de se destacar perante a chefia.

É importante referir que as mesmas iniciativas são aplicadas a ambos os canais, mas a competição é sempre dentro do próprio canal.

3.2.4 Mais

Descrição geral

O canal Mais funciona via atendimento telefónico, na linha de apoio ao cliente. Ainda que não seja o único a esclarecer dúvidas ao cliente, como foi explicado com o canal das Lojas Próprias, é o único que serve exclusivamente esse propósito.

O perfil das pessoas que ligam para esta linha pode ser dividido nos clientes que pretendem saber alguma informação relativa a novos produtos e ofertas, ou aos que pretendem reportar avarias técnicas ou problemas nos serviços. Como é expectável, existe uma grande percentagem de clientes que apresenta em geral um nível de insatisfação significativo, sendo difícil gerir a relação.

Comunicação com o assistente

Um dos pontos fortes do canal e que contribui em grande destaque para o seu sucesso, é a constante comunicação com o assistente. Os responsáveis pela gestão do canal e os supervisores recorrem a plataformas sociais para este efeito.

Nestes meios de comunicação, que incluem sobretudo aplicações móveis, são lançados desafios, partilhados relatórios de *performance* e outros assuntos de relevo para o canal.

3.3 Políticas de controlo

Sendo que o projeto pretende fornecer aos assistentes um conjunto de marcações adequadas a cada cliente e que, teoricamente, são a melhor oferta que este pode receber, é necessário que os assistentes sigam as marcações.

Como ponto de partida, é necessário aferir o grau de adesão por canal e a forma como esta adesão é definida.

As adesões por canal estão representadas num *dashboard* que é utilizado como ponto de partida para o Projeto NBO. Este divide-se em móvel e fixo e representa os movimentos e campanhas mais características dos mesmos.

O *dashboard* está construído sobre a forma de um funil, como se pode observar na figura seguinte.



Figura 3 - Funil de adesão às marcações nos diferentes canais.

Inicialmente existe um conjunto de clientes marcados. Contudo, os assistentes verificam apenas as marcações para uma percentagem desse grupo, originando os clientes únicos consultados.

A tabela seguinte apresenta, de forma mais detalhada, o *hit ratio* por canal. Este é dado pelo número de ativações sobre o número de clientes únicos consultados. São utilizados os resultados de apenas uma campanha, devido à grande semelhança com as restantes.

Tabela 1 - *Hit ratios* de uma campanha de móvel e fixo por canal.

Canal	Tipo	<i>Hit ratio</i>
<i>Franchising</i>	Móvel	1,5%
	Fixo	2,7%
Lojas Próprias	Móvel	2,3%
	Fixo	4,6%
<i>Inbound</i>	Móvel	2,5%
	Fixo	4,6%
<i>Web</i>	Móvel	2,4%
	Fixo	8,1%
Mais	Móvel	0,6%
	Fixo	0,4%

3.4 Conclusões gerais do levantamento

De uma forma geral, o levantamento efetuado permitiu caracterizar, em parte, três componentes:

- Políticas de controlo do canal;
- Foco do assistente;

- Perfil do cliente.

Na generalidade dos canais estudados, identifica-se que a forma mais utilizada para motivar o assistente a atingir os objetivos comerciais é a criação de iniciativas de *gamification*. Mais do que a possibilidade de receber um incentivo de equipa ou individual, o assistente vê a oportunidade de se destacar perante os colegas da operação.

O foco do assistente, em maioria, prende-se com assegurar que consegue atingir os seus objetivos de venda de forma a aumentar o comissionamento. Este ponto constitui, então, um dos principais desafios do projeto.

4 Metodologia de trabalho

De acordo com a revisão de literatura efetuada e com as necessidades dos diferentes canais, foram utilizados diferentes métodos de trabalho. As reuniões e *benchmarking* servem o propósito de recolha de informação e definição de estratégia, enquanto as sessões de *brainstorming* são unicamente construtivas.

4.1 Reuniões

As reuniões foram utilizadas em dois momentos durante o projeto. No âmbito do capítulo 3, de caracterização da situação inicial, e na construção das soluções a serem implementadas.

4.1.1 Reuniões para recolha de informação

Em âmbito de recolha de informação, a comunicação foi efetuada não com os responsáveis pelo global do canal, mas sim com os responsáveis pela operação. Estas são as pessoas que têm uma ligação mais próxima aos pontos fortes e fracos de cada iniciativa realizada. Estas sessões ocorreram frequentemente ao longo de todo o processo de caracterização e levantamento. A sessão inicial leva, geralmente, ao aparecimento de questões que têm que ser resolvidas numa segunda sessão.

4.1.2 Reuniões para a tomada de decisão

Contrariamente ao apresentado acima, as reuniões com efeito de tomada de decisão aconteceram, geralmente, uma única vez. É uma reunião que se separa em três etapas fundamentais:

- Apresentação da proposta: no momento inicial da reunião, é apresentada ao responsável a proposta. Esta já engloba toda a discussão com os envolvidos no processo de levantamento e cronogramas de atuação;
- Discussão: segue-se um momento de discussão com o responsável, onde este sugere alterações à proposta apresentada e inclui recomendações vantajosas, baseadas na experiência pessoal;
- Passos futuros: decorrente da discussão, surgem sempre tarefas a ser realizadas por ambas as partes ou apenas uma das partes. Estes pontos são identificados com as respetivas datas limite para os realizar.

4.2 Benchmarking

Torna-se difícil mudar toda a forma de agir de uma organização tão grande como a empresa em estudo. O *benchmarking* é crucial para motivar as pessoas a adotar novos comportamentos, uma vez que estamos a apresentar casos concretos de sucesso.

Após várias discussões internas com a equipa de trabalho e revisão de literatura, foi definido que o *benchmarking* deveria incluir duas etapas: *benchmarking* externo e *benchmarking* interno.

4.2.1 Benchmarking externo

Como o próprio nome indica, *benchmarking* externo consiste na identificação de casos de sucesso exteriores à empresa cujos procedimentos e resultados podem ser adaptáveis à mesma.

A sucesso na adoção de recomendações NBO prende-se com a estratégia de gestão da mudança adotada. O objetivo deste levantamento é, então, identificar casos de uso de sucesso na gestão da mudança aplicados à introdução de inteligência adicional no processo de decisão. Cada caso de uso parte de um problema inicial, sujeito a várias restrições. Após a sua identificação, é necessário estudar o procedimento adotado. Por fim, é necessário selecionar o que é adaptável para à presente empresa.

Sendo a gestão da mudança um tema em constante desenvolvimento, engloba vários fatores condicionantes. Cada caso de uso resulta num conjunto de conclusões particulares que podem ser combinadas para aumentar a probabilidade de sucesso da estratégia.

O caso da Tide Swash

O *Tide* é um detergente de lavagem de roupa desenvolvido pela empresa *Procter & Gamble* em 1946. Além de ser um dos produtos mais característicos e com resultados consolidados da marca, é também líder de mercado em mais de 20 países.

Os dirigentes da *Procter & Gamble* enfrentavam um problema: como aumentar os lucros num mercado bastante desenvolvido e onde a empresa tem uma elevada cota de mercado?

Num trabalho de investigação, a empresa descobriu que muitos dos seus clientes não lavavam as roupas após a primeira nódoa. Ou seja, após um ciclo de lavagem, há mais nódoas por lavar do que nódoas que foram lavadas. O mercado que a *P&G* cobria com o *Tide* – detergentes de roupa – era apenas um segmento do mercado potencial – roupas com nódoas.

Como solução, a empresa desenvolveu um produto que permite ao consumidor tratar da nódoa individualmente e no próprio momento. Contudo, o produto chamado *Tide Swash* levantou alguma insegurança entre os executivos da empresa, que tinham como principais receios a falta de adoção por parte dos consumidores ou a canibalização interna do produto original, *Tide*.

A empresa, apesar de ter resolvido o problema inicial de aumentar os lucros, depara-se agora com um problema semelhante ao da empresa em estudo: como convencer os responsáveis a adotar medidas diferentes das habituais. Os responsáveis pelo projeto decidiram que a melhor forma de o fazer seria dando provas de sucesso. Para as obter, implementaram uma sequência gradual de testes.

Começaram por distribuir o produto num *campus* universitário, local onde há um elevado número de nódoas. Após o sucesso comprovado, expandiram para mais universidades. Mais tarde, venderam *online*. Durante todo este processo, o produto foi vendido apenas como *Swash*, sem qualquer ligação à marca *Tide*. Apenas quando o produto tinha o sucesso comprovado, foi associado à marca principal (Brown e Anthony 2011).

Ao realizar a implementação gradual, os decisores com mais aversão à mudança vão diminuindo a sua resistência. Vão acompanhando e sendo incluídos no processo de mudança e percebem que, por vezes, falhar é importante desde que seja para alinhar a estratégia empresarial na direção correta. É mudar hábitos antigos e enraizados para novos que acompanham as evoluções de mercado, ainda que todo o processo seja difícil e contenha falhas.

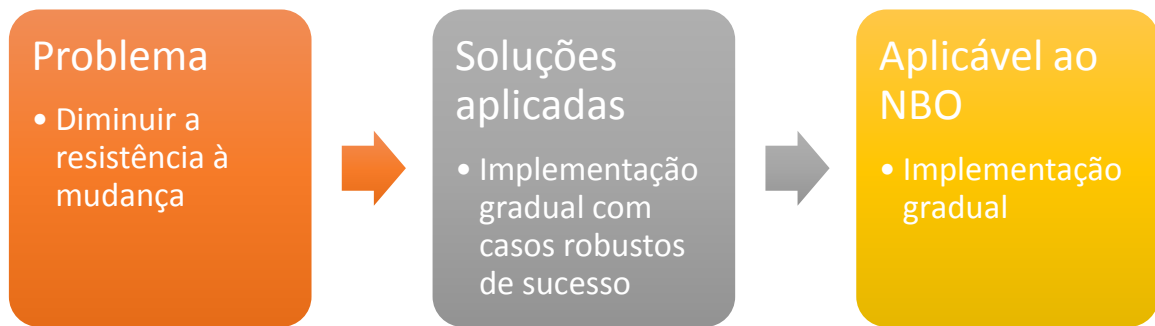


Figura 4 - Relação entre o caso da *Tide* e o projeto NBO.

O caso da Universidade de Gante

A Universidade de Gante foi criada em 1817 em Gante, na Bélgica. Conta com mais de 40.000 estudantes e mais de 9.000 funcionários.

Os diretores da universidade identificaram várias oportunidades na adoção de paradigmas de educação inovadores. Entre os selecionados, constam a utilização de plataformas educativas – como *tablets*, a introdução de disciplinas com o método de ensino “aula invertida” e disciplinas com gamificação.

Novamente, à semelhança do que aconteceu nos casos previamente apresentados, a resistência interna por parte dos professores provou ser o obstáculo a ultrapassar.

Os responsáveis pela gestão da mudança decidiram que a melhor forma de o fazer era mudar o lema de “novos métodos de educação” para “inovação”. Além das propostas iniciais apresentadas, os professores têm agora a possibilidade de sugerir um projeto de inovação na área da educação e, no caso de ser aceite, constituir uma equipa para o desenvolver.

Além disso, e à semelhança do que tem sido apresentado, foram colocadas mensagens por toda a universidade para dar impacto à iniciativa. As mesmas mensagens foram transmitidas nas plataformas sociais da escola e na rádio da mesma.

Todo o processo foi gradual, associado à ideia de contágio social. Isto inclui partilha de pontos de situação e iniciativas a ser desenvolvidas.

Como resultado final, a universidade recebeu um total de mais de 500 propostas. Além de serem implementadas e aceites as ideias iniciais, foram também desenvolvidas uma aplicação móvel e uma plataforma de ensino interna (Stremersch 2016).

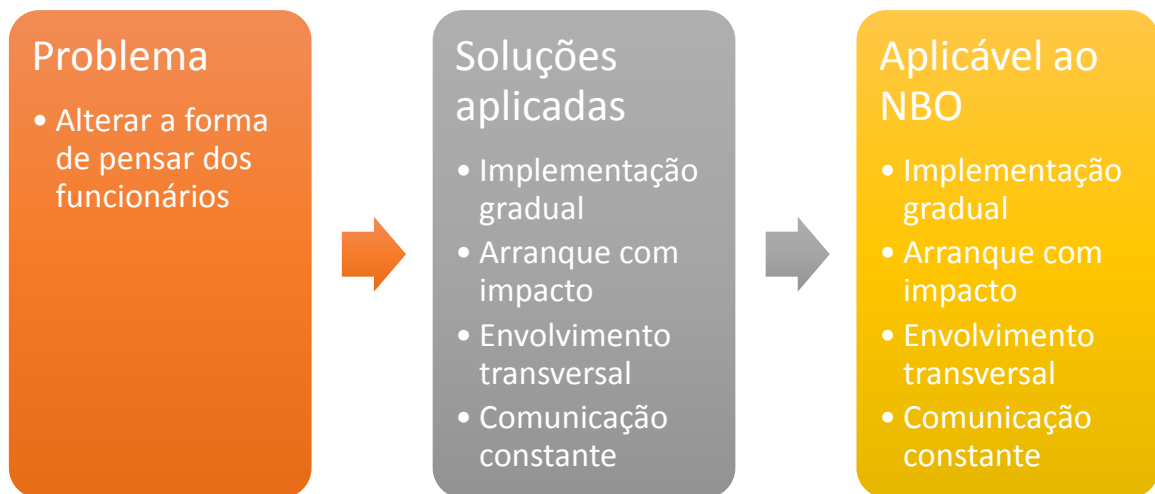


Figura 5 - Relação entre o caso da Universidade de Gante e o projeto NBO.

O caso da LAPD

A *Los Angeles Police Department*, departamento de polícia da cidade de Los Angeles, nos Estados Unidos, conta com mais de 10.000 funcionários e serve uma área com mais de 4 milhões de habitantes.

Elevados cortes no orçamento levaram a que a instituição fosse obrigada a adotar uma política de gestão de recursos mais eficiente, mantendo a taxa de resolução de casos inalterável.

A solução encontrada consiste em adotar um sistema de apoio à decisão do agente, que permite prever as horas com maior probabilidade de ocorrerem crimes e possíveis locais para os mesmos.

O programa, cujo intuito era apenas de auxílio ao agente, acabou por ser interpretado como um substituto e, consequentemente, rejeitado numa fase inicial. Os polícias foram separados em grupos de trabalho: um grupo tinha recurso ao *software* e outro não. Os resultados positivos do grupo com recurso à ferramenta foi, gradualmente, alterando a opinião dos agentes. Só assim foi possível aceitarem que a ferramenta está presente apenas para melhorar o uso das suas capacidades e não em jeito de substituição. A taxa de ocorrência de crimes diminuiu em 20% no ano seguinte à adoção da ferramenta (Stremersch 2016).

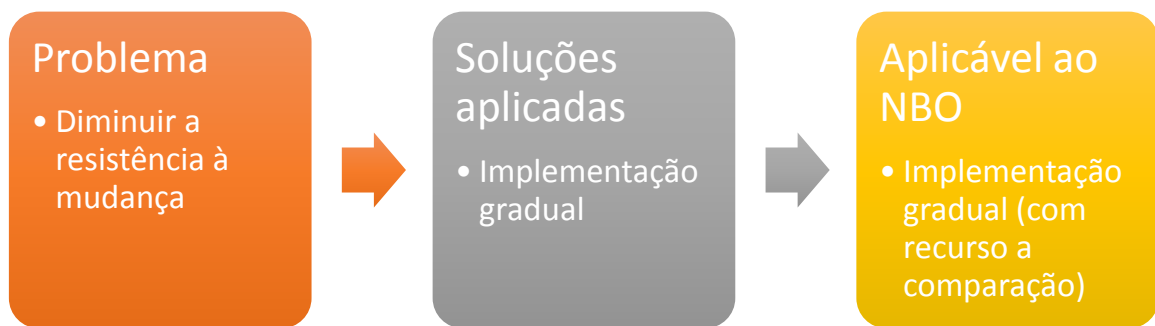


Figura 6 - Relação entre o caso da *LAPD* e o projeto NBO.

O caso da *OPower*

A *OPower* foi criada em 2008 por dois antigos alunos da universidade de *Harvard*. A empresa baseia-se em princípios da ciência comportamental, nomeadamente na influência social, para promover a redução do consumo energético.

Nolan et al. (2008) apresentam um estudo que refere que a crença comum para o motivo principal da adoção de políticas ambientais é a proteção do ambiente quando, na verdade, é a norma social (comportamento dos vizinhos).

O mesmo princípio é utilizado pela *OPower*. No final de cada fatura energética, a empresa insere um comparativo que indica ao consumidor como se posiciona em relação aos “vizinhos eficientes” e ao global da vizinhança. Sendo a influência social um fator preponderante na adoção deste tipo de comportamento, os resultados da iniciativa são bastante positivos (Cuddy, Doherty e Bos 2012).



Figura 7 - Relação entre o caso da *OPower* e o projeto NBO.

4.2.2 Benchmarking interno

O benchmarking interno tem como vantagem o aproveitamento de recursos já existentes. O conhecimento específico de um canal é bastante valioso neste tipo de projeto. Um conceito geral como a gamificação, por exemplo, tem de ser aplicado em várias situações particulares que, neste caso, constituem os canais. Este levantamento, que já foi utilizado para caracterizar a situação inicial, serve também para definir a estratégia de resolução.

Além disso, há também uma valorização do trabalho desenvolvido. A componente motivacional e de relações interpessoais assume um papel de destaque. Ao reutilizarmos políticas de sucesso comprovado dos canais, estamos não só a demonstrar a valorização atribuída ao seu trabalho, mas também a incluir os responsáveis desde o momento inicial.

O método de realização deste *benchmarking* foi a combinação de reuniões, visitas aos canais e revisão de documentação sobre iniciativas realizadas.

As visitas aos canais possibilitaram duas coisas essenciais: observar o espaço de trabalho, para que seja possível idealizar a sua adaptação à iniciativa e perceber de que forma as atuais dinâmicas são transmitidas. Permite, também, conversar com alguns assistentes e perceber de que forma são afetados pelo ambiente que os rodeias e pelas dinâmicas que lhes são apresentadas.

Por último, a documentação dos canais inclui dados gerais sobre as iniciativas, como fotos dos eventos e classificações dos participantes. É também, possível, aferir se a iniciativa foi ou não aceite de forma positiva pelos assistentes e possíveis pontos de melhoria.

4.3 Brainstormings

Este tipo de sessões ocorreu com a equipa de projeto. Geralmente, uma sessão de *brainstorming* foi espontânea, para efeitos de criação de soluções, e acabou por ocupar demasiado tempo. Isto comprometeu todo o planeamento, pois obrigou a criar uma nova sessão que interferiu nas agendas dos participantes.

À medida que a estratégia ia sendo desenvolvida, surgiu a necessidade de criar um nome de entrega do projeto aos assistentes. Ainda que, internamente, a iniciativa seja denominada NBO, é vantajoso criar um nome de projeto para as operações, que demonstre que a vantagem da iniciativa está na inteligência adicional incorporada no projeto.

Há vários tipos de *brainstormings* que podem ser utilizados para resolver esta questão. Contudo, as restrições de tempo de uma hora e meia de sessão obrigaram a um planeamento atempado. Uma semana antes da sessão, cada participante foi responsável por **reunir** três propostas de nomes com as suas equipas. As propostas foram submetidas numa plataforma e apresentadas na sessão. Isto permitiu reduzir bastante o tempo perdido a pensar em novas propostas, uma vez que a sessão consistiu unicamente em reduzir o total de 30 propostas para 3. As propostas foram distinguidas em “Inteligência”, “Oferta”, “Preço” e “Personificação”, tendo em conta o fator que destacavam.

A decisão entre as 3 propostas finais não foi realizada durante a sessão. Estas foram enviadas a todos os envolvidos no projeto, que puderam dar a sua opinião na semana seguinte. Isto permitiu obter opiniões e pontos de vista diferentes, que facilitaram o processo de decisão.

5 Ações propostas

5.1 Definição dos target groups

Nesta etapa do trabalho foi crucial definir que tipo de piloto se pretendia.

De facto, um piloto pode servir várias finalidades. A principal dúvida passou por decidir se o piloto deveria ter como principal função encontrar falhas e corrigi-las logo de início, ou se deveria ser um piloto para demonstrar sucesso e marcar uma posição logo desde o momento zero.

De facto, uma iniciativa desta dimensão tem de arrancar com grande segurança de que não vai falhar. A única forma de tal acontecer, é planejar um piloto em locais e equipas com taxas de sucesso garantidas. Desta forma, é mais fácil passar a mensagem numa fase de massificação. Também não se corre o risco da iniciativa ficar desacreditada.

5.1.1 O perfil das equipas pilotos

A definição dos perfis é comum aos vários canais selecionados. As equipas, constituídas por cerca de 10 a 15 elementos, têm de ter uma combinação de perfis que permitam caracterizar o global do canal.

Sendo assim, a equipa ideal deve ser constituída por combinações de assistentes juniores e mais seniores. Isto irá permitir medir o efeito em ambos os tipos de perfis mas permite, também, determinar até que ponto se consegue influenciar um assistente de elevada *performance*.

Enquanto que na maior parte dos canais é fácil encontrar uma equipa que satisfaça estas restrições, o cenário envolve mais fatores quando se está a escolher uma loja.

5.1.2 As localidades escolhidas para os pilotos das Lojas Próprias

Por questão de organização e controlo, o piloto deve incluir uma loja a norte e uma a sul do país. Desta forma, há responsáveis a acompanhar a evolução em ambas as regiões.

As lojas têm de pertencer a um ambiente urbano. Isto é importante por duas razões porque é necessária uma quantidade grande e fiável de resultados. Apenas as lojas em grandes centros urbanos cumprem esta restrição.

5.2 Mapas de atuação por canal

Após ser caracterizada a situação inicial e recolhidas as características chave para o sucesso da iniciativa, os pontos foram colocados numa tabela para permitir a identificação de fatores comuns. Assim, é possível definir uma estratégia geral que possa ser adaptada a cada canal em particular.

Para ser mais fácil a identificação de fatores comuns, foi utilizado um código de cores.

Tabela 2 - Resultados do *benchmarking* interno.

Canal	Exemplo	Ação	Código de cor
Lojas Próprias	Novo Modelo de Atendimento	Envolvimento transversal: inclusão dos assistentes na criação do projeto	
		Implementação gradual: implementação por testes (fase de “laboratório”; fase piloto; expansão)	
		Consolidação: sistema de <i>reporting</i> para acompanhar o projeto	
Inbound/Web	Comunicação constante em todas as plataformas de comunicação	Comunicação: SMS, Facebook, WhatsApp, quadros das operações, plataforma do assistente (Portal Comercial)	
Mais	Criação de eventos para lançamento de iniciativas	Envolvimento transversal: inclusão de todos os assistentes no evento	
Retenção	Pontos de situação e <i>briefings</i> com assistentes	Consolidação	
	Gamificação a acompanhar novas iniciativas	Gamificação	

Como na tabela apresentada acima, o mesmo raciocínio foi aplicado aos casos de *benchmarking* externo estudados.

Tabela 3 - Resultados do *benchmarking* externo.

Caso	Objetivo	Ação	Código de cor
<i>Tide Swash</i>	Diminuir a resistência à mudança	Implementação gradual	
Universidade de Gante	Alterar a forma de pensar dos funcionários	Implementação gradual	
		Envolvimento transversal	
		Comunicação	
<i>LAPD</i>	Diminuir a resistência à mudança	Implementação gradual	

Após análise dos resultados, foram identificados cinco pilares fundamentais e que devem ser abordados em cada plano, para que a proposta de entrega tenha sucesso. São estes o envolvimento transversal, implementação gradual, consolidação, gamificação e comunicação.

O processo de transformação destas tabelas em planos viáveis de execução foi sujeito a várias restrições, das quais o tempo assume o papel mais crítico. Com o calendário maio-dezembro e a necessidade de iniciar os pilotos em junho, a escolha das atividades pré-piloto foi crucial. Com o foco no sucesso desde o momento inicial, foi essencial criar um evento para cativar os assistentes e uma sessão de formação antes do arranque.

5.2.1 Inbound, Web e Mais

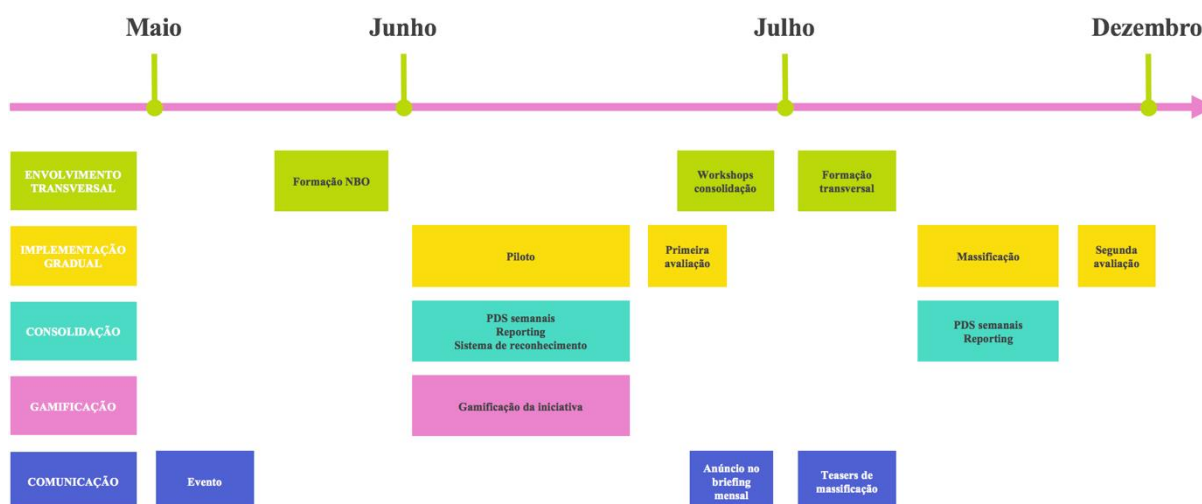


Figura 8 - Plano de implementação do NBO para os canais *Inbound*, *Web* e *Mais*, após ser aprovado pelos responsáveis dos canais.

Além de ser interessante caracterizar todos os elementos do mapa apresentado, é também importante saber o que lhes deu origem:

- **Evento:** o evento dá início ao plano e engloba todos os pilotos dos canais escolhidos. Foi escolhido para iniciar o plano de implementação após a adoção com sucesso no canal *Mais* – *benchmarking* interno – e a criação de momentos marcantes na *Universidade de Gante* – *benchmarking* externo. A importância do evento prende-se com a criação de algo disruptivo e marcante para os assistentes, de modo que se planeou que acontecesse num lugar de destaque como um hotel ou em salas de cinema;

- **Formação NBO:** a Formação NBO é um momento antes do arranque do piloto, onde se pretende juntar as chefias do canal e os assistentes escolhidos e esclarecer dúvidas de funcionamento ou explicar o projeto com um nível maior de detalhe. Sendo essencial que o piloto tenha um nível de sucesso elevado desde o início, foi necessário criar este nível intermédio entre evento e piloto;
- **Piloto:** o piloto é o momento em que os assistentes selecionados começam a utilizar as novas recomendações de proposta comercial. Corresponde a um ensaio;
- **Pontos de situação semanais:** todas as semanas, os pilotos juntam-se com o supervisor e analisam o que correu bem e quais os pontos de melhoria. Além de servir para aferir o estado do piloto, serve para a chefia do canal realinhar a estratégia, caso seja necessário. Como se verificou no *benchmarking* interno, são vários os canais que já utilizam esta medida;
- **Reporting:** o *Reporting* foi um requisito imposto por todos os participantes da iniciativa. Consiste numa ferramenta que permite aos responsáveis dos canais visualizar o estado atual do piloto. Este ponto foi trabalhado noutra iniciativa com *timings* que permitiram que a ferramenta estivesse pronta aquando do arranque do piloto;
- **Sistema de reconhecimento:** o sistema de comissionamento está inteiramente ligado às comissões e incentivos. O modelo de comissionamento atual de um assistente não está preparado para incluir a venda de serviços que apenas agora constam nas recomendações. Dessa forma, e para assegurar que o assistente não sai prejudicado, o sistema de comissionamento tem de ser redefinido para incluir os pilotos do NBO;
- **Primeira avaliação:** um dos pilares fundamentais da estratégia é a implementação gradual. Isto pressupõe que o projeto vai sendo consolidado aos poucos. Assim sendo, antes de expandir a todo o canal, é necessário ter provas de sucesso. Como se verificou no *benchmarking* externo com o caso da *Tide Swash*, a implementação gradual e recolha de resultados positivos levou à diminuição da resistência à mudança por parte dos superiores. Aqui, o efeito pretendido é semelhante;
- **Anúncio no briefing mensal:** o *briefing* mensal, realizado em vários canais, é um evento que conta com a presença de todos os assistentes. Neste evento, costumam ser introduzidos novos temas de discussão e é, portanto, uma boa ocasião para divulgar o projeto para toda a operação;
- **Workshops de consolidação:** pelo *benchmarking* interno, é possível identificar que vários canais utilizam políticas de consolidação. Sendo um dos pressupostos do projeto a implementação gradual, é necessário aferir o que correu mal e bem durante o piloto para que se possa passar à fase de massificação. Estes *workshops*, à semelhança da Formação NBO, reúnem os envolvidos nos pilotos e os responsáveis dos canais;
- **Formação transversal:** formação semelhante à Formação NBO, com as restantes equipas das operações. Poderá ser algo que acontece ao longo de dois dias;
- **Teaser de massificação:** este *teaser* surge da combinação dos dois tipos de *benchmarking*. A alteração dos espaços com cartazes do projeto é vista na Universidade de Gante – *benchmarking* externo – mas também nos canais da empresa, quando é colocado algo nas operações. Isto consiste em criar um conjunto de acessórios que são colocados nas lojas e nas operações e permitem dar a conhecer aos assistentes que vai surgir um projeto disruptivo, para suscitar o seu interesse;
- **Massificação:** nestes canais, a massificação é feita de uma só vez. Ou seja, todos os restantes elementos dos canais adotam o projeto ao mesmo tempo.

É possível ver o esquema representado na figura 10 na secção dos anexos, como Anexo A.

5.2.2 Retenção e Lojas Próprias

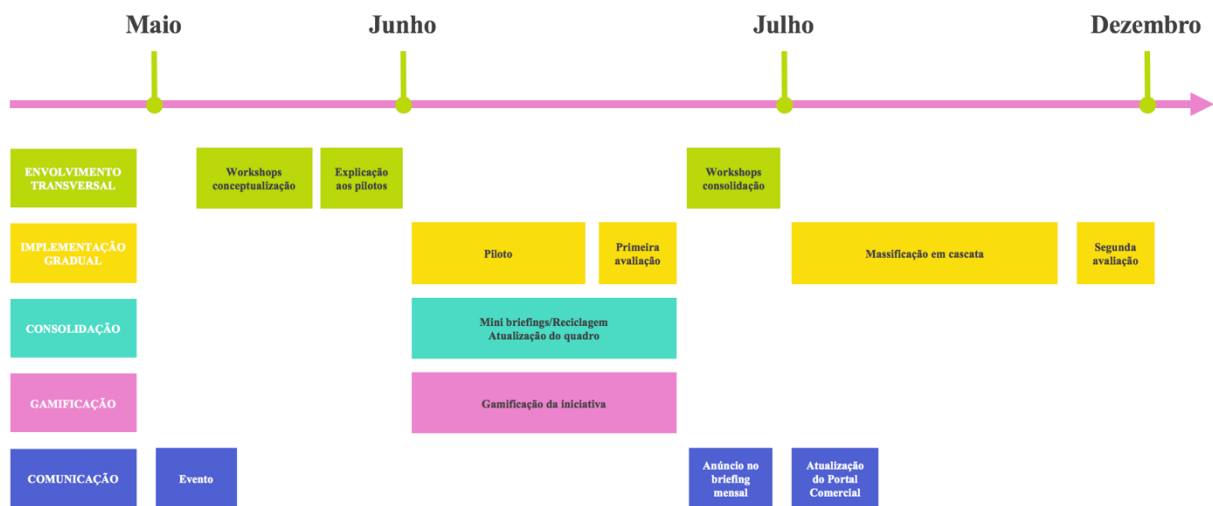


Figura 9 – Plano de implementação do NBO para os canais Retenção e Lojas Próprias, após aprovado pelos responsáveis dos canais.

O plano apresentado na figura 11 está também como Anexo B. A grande diferença para o anterior está na componente de massificação. Em vez da iniciativa ser transmitida de uma única vez para o resto do canal, é passada em cascata. No caso das Lojas Próprias, passa para um conjunto de lojas superior e, após o sucesso comprovado, passa às restantes. No caso da Retenção, vai passando para mais equipas da operação.

6 Conclusões e perspectivas de trabalho futuro

O projeto de dissertação apresentado neste relatório teve por objetivo definir uma estratégia para a adoção de recomendações nos diferentes canais comerciais da empresa. A estratégia assenta num conjunto de processos de recolha de informação que caracterizam iniciativas semelhantes com sucesso noutras empresas.

A componente de gestão da mudança e de recursos assume um papel preponderante, estando presente em todos os momentos de recolha de informação: *benchmarking* e reuniões.

Foi importante caracterizar a situação inicial para identificar particularidades críticas de cada canal comercial. Estas incluem comunicação com o assistente, medidas de consolidação, estratégias de gamificação e estratégias de massificação.

A importância de combinar *benchmarking* interno e externo é também visível através da adoção de medidas de consolidação. Inicialmente, o intuito era apenas de reaproveitar recursos e dar reconhecimento ao trabalho dos canais. O que acabou por acontecer, foi a identificação de um quinto pilar que não estava evidenciado nos casos de *benchmarking* externo e que assume um papel preponderante na estratégia. O resultado principal consistiu no desenvolvimento de um plano com base em cinco pilares fundamentais: envolvimento transversal, implementação gradual, consolidação, gamificação e comunicação.

As visitas aos locais de operação revelaram ser mais do que um complemento da documentação estudada. Através das mesmas foi possível perceber de que forma os assistentes percecionam as políticas aplicadas e de que forma essas podem ser melhoradas.

Uma vez que o projeto é de grande dimensão e envolve muitos responsáveis e gestores da empresa, há toda uma componente administrativa que funciona constantemente em plano de fundo. Tem que haver todo um esforço das equipas envolvidas para estarem presentes em reuniões semanais para que o projeto se desenrolasse ao ritmo pretendido.

Os planos, ainda que ambiciosos e aprovados, não tiveram início em tempo útil. Contudo, a estratégia de arranque está definida e pronta para ser utilizada a qualquer altura.

Para desenvolvimentos futuros, pode-se referir a importância de definir a estratégia de gamificação que vai servir para acompanhar o piloto em cada canal. É também necessário ter em conta as particularidades dos diferentes canais ao realizar os *workshops* de consolidação e as primeiras avaliações. Será, também, útil, realizar um novo estudo de definição de perfis para a fase de massificação, tendo em conta os novos objetivos. Assumindo o sucesso comprovado dos pilotos, a massificação pode já incluir o intuito de deteção de falhas. Neste caso, os locais e perfis dos assistentes terão, obrigatoriamente, de ser diferentes.

Referências

- Akdere, Mesut. 2009. "A Multi-Level Examination Of Quality-Focused Human Resource Practices And Firm Performance: Evidence From The US Healthcare Industry". *The International Journal Of Human Resource Management* 20 (9): 1945-1964.
- Bohlander, George, and Scott Snell. 2007. *Managing Human Resources*. 1st ed. Mason (Ohio): Thomson South-Western.
- Brotman, Richard, Ronald Lippitt, Jeanne Watson, and Bruce Westley. 1958. "The Dynamics Of Planned Change.". *American Sociological Review* 23 (3): 341.
- Brown, Bruce, and Scott Anthony. 2011. "How P&G Tripled Its Innovation Success Rate". *Harvard Business Review*.
- Bullock, R.J., and D. Batten. 1985. "It's Just A Phase We're Going Through: A Review And Synthesis Of OD Phase Analysis". *Group & Organization Management* 10 (4): 383-412.
- Burnes, Bernard. 2011. «No such thing as ... a “ one best way ” to manage organizational change». *Management Decision* 1110 (34): 11–18.
- Christopher, Martin, Adrian Payne, and David Ballantyne. 2002. *Relationship Marketing - Creating Stakeholder Value*. 1st ed. Elsevier Ltd.
- Cuddy, Amy, Kyle Doherty, and Maarten Bos. 2012. "OPOWER: Increasing Energy Efficiency Through Normative Influence (A)". *Harvard Business Review*.
- Cummings, Thomas G, e Edgar F Huse. 1989. *Organization Development and Change*. West Publishing Company.
- Davenport, Thomas H., Leandro Dalle Mule, e John Lucker. 2011. «Know what your customers want before they do». *Harvard Business Review*. doi:Article.
- Dawson, Patrick. 1994. *Organizational Change : A Processual Approach*. 1st ed. London: Paul Chapman Publishing.
- Goleman, Daniel, Richard Boyatzis, and Annie McKee. 2002. "The Emotional Reality Of Teams". *Journal Of Organizational Excellence* 21 (2): 55-65.
- Gurbuz, Sait. 2009. "The Effect Of High Performance HR Practices On Employees' Job Satisfaction". *Istanbul University Journal Of The School Of Business Administration*.
- IAPMEI. Accessed March 1. <https://www.iapmei.pt/getattachment/PRODUTOS-E-SERVICOS/Qualificacao-Certificacao/Benchmarking-e-Boas-Praticas/Tipos.pdf.aspx>.
- Lawler, Edward E. 2000. *Rewarding Excellence*. 1st ed. San Francisco, Calif.: Jossey-Bass.
- Lewin, Kurt. 1958. «Group decisions and social change». Em *Readings in Social Psychology*.
- Long, Richard J., and John L. Shields. 2010. "From Pay To Praise? Non-Cash Employee Recognition In Canadian And Australian Firms". *The International Journal Of Human Resource Management* 21 (8): 1145-1172.

- Pettigew, A., and R. Whipp. 1993. "Understanding The Environment". In , 1st ed. The Open University/Paul Chapman.
- Martins, Marcelo, Roberto Protil, and Sergio Doliveiras. 2010. "Utilização Do Benchmarking Na Gestão Estratégica Das Cooperativas Agroindustriais Paranaenses.". *Revista De Contabilidade E Organizações - FEA-RP/USP*.
- Muga, Henrique. 1998. "Representações Sociais Da Mudança Social". Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade do Porto.
- Nolan, Jessica M., P. Wesley Schultz, Robert B. Cialdini, Noah J. Goldstein, and Vladas Griskevicius. 2008. "Normative Social Influence Is Underdetected". *Personality And Social Psychology Bulletin* 34 (7): 913-923.
- Rego, Arménio, Miguel Cunha, Jorge Gomes, Rita Cunha, Carlos Cabral-Cardoso, and Carlos Marques. 2015. *Manual De Gestão De Pessoas E Do Capital Humano*. 3rd ed. Edições Sílabo.
- Rocher, Guy. 1989. *Sociologia Geral - A Organização Social*. 6th ed. Editorial Presença.
- Sarwar, Badrul, George Karypis, Joseph Konstan, John Riedl. sem data. «Item-Based Collaborative Filtering Recommendation Algorithms».
- Stremersch, Stefan. 2016. *How Winners Make Choices*.
- Wilson, David C. 1992. *A Strategy Of Change*. 1st ed. London: Routledge.

ANEXO A: Plano de implementação para os canais *Inbound*, *Web* e *Mais*

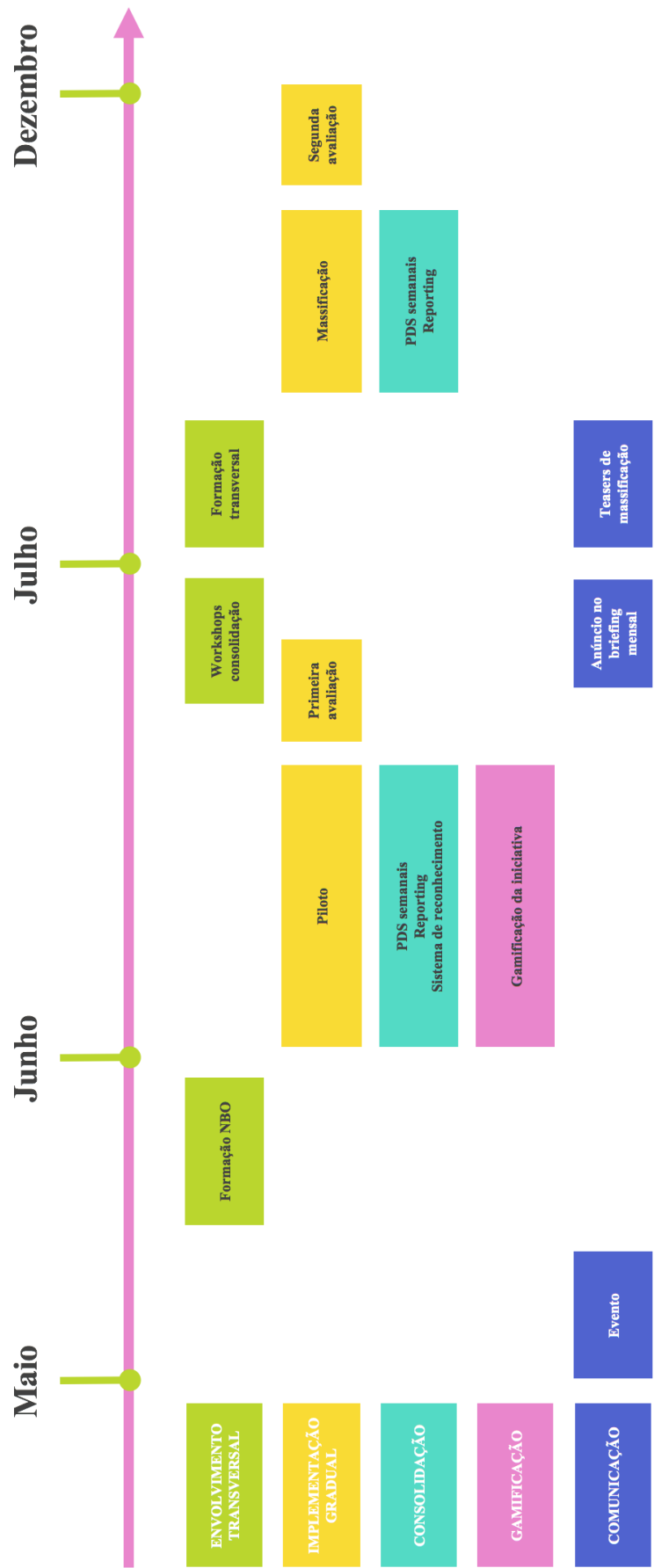


Figura 10 – Plano de implementação para os canais *Inbound*, *Web* e *Mais*.

ANEXO B: Plano de implementação para os canais Retenção e Lojas Próprias

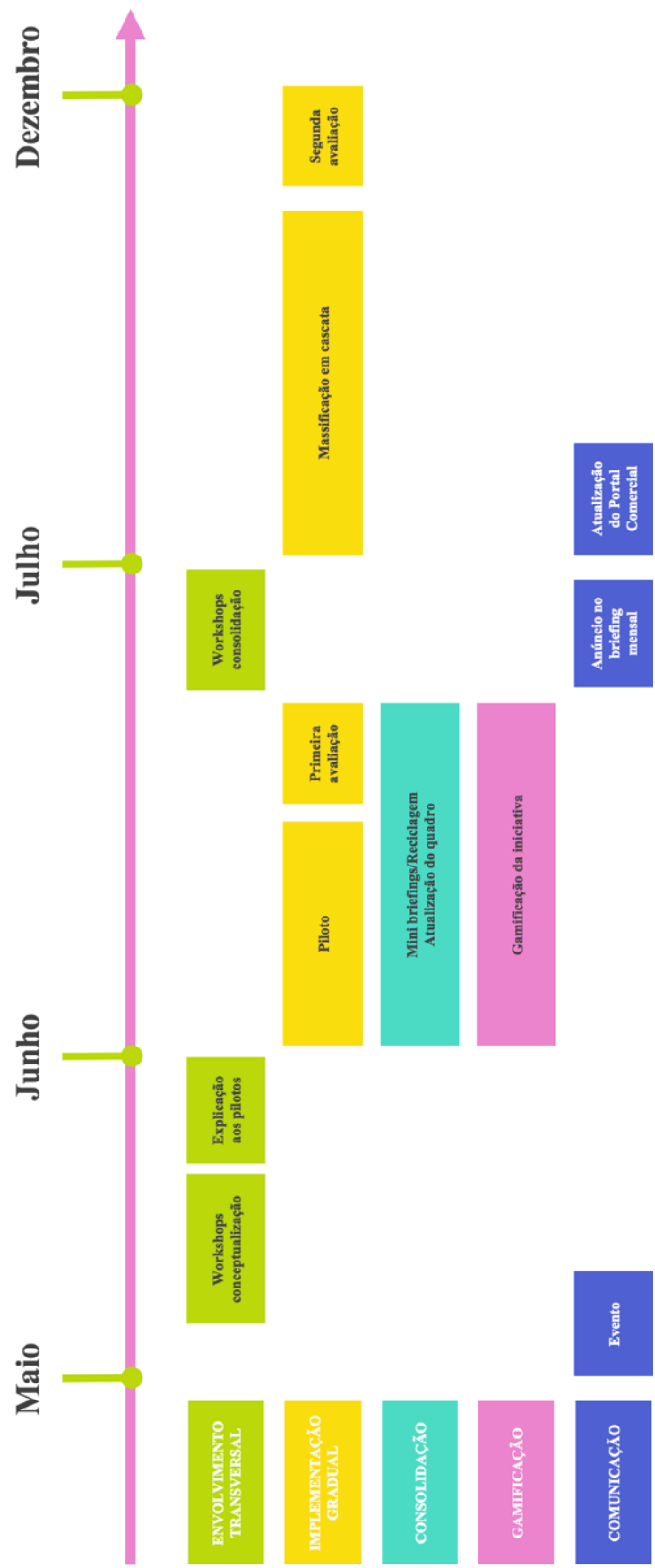


Figura 11 - Plano de implementação para os canais Retenção e Lojas Próprias.