



Instituto Superior de Economia e Gestão

UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA

DESDE 1911

MESTRADO

CIÊNCIAS EMPRESARIAIS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO

DISSERTAÇÃO

**A SATISFAÇÃO DOS UTILIZADORES FINAIS DE UM
CENTRO DE SERVIÇOS PARTILHADOS:
O CASO DE UMA EMPRESA MULTINACIONAL**

JOANA CARREIRO MEIRELES RODRIGUES

JUNHO - 2013



Instituto Superior de Economia e Gestão

UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA

DESDE 1911

MESTRADO EM CIÊNCIAS EMPRESARIAIS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO DISSERTAÇÃO

**A SATISFAÇÃO DOS UTILIZADORES FINAIS DE UM
CENTRO DE SERVIÇOS PARTILHADOS:
O CASO DE UMA EMPRESA MULTINACIONAL**

JOANA CARREIRO MEIRELES RODRIGUES

ORIENTAÇÃO:

PROFESSOR DOUTOR PEDRO PICALUGA NEVADO

JUNHO - 2013

Resumo

Muitas empresas multinacionais, com o intuito de manter a sustentabilidade e as suas vantagens competitivas, têm vindo a apostar na centralização de diversos departamentos através de Centros de Serviços Partilhados (CSP's).

Nesta dissertação, é analisada a satisfação dos clientes internos (utilizadores finais) de um CSP específico. Devido ao facto de se tratar de clientes internos de um mesmo grupo, mas de diferentes países e culturas, o desafio de manter e avaliar a satisfação dos clientes/ utilizadores finais torna-se ainda maior.

Para fundamentar a análise de dados quantitativa e qualitativa do inquérito de satisfação em vigor, foi feita uma definição dos conceitos de CSP e Satisfação.

O CSP, com o correcto acompanhamento da satisfação dos seus clientes, poderá não só satisfazer as suas necessidades, como antecipá-las, assegurando deste modo uma maior qualidade dos serviços prestados e maior satisfação com factores de satisfação estruturais/ cognitivos e/ ou emocionais/ afectivos, assegurando um Net Promoter Score positivo e cada vez mais elevado. Esta estratégia facilitará uma lealdade a longo prazo dos clientes que vai muito para além de uma fidelização unicamente de cariz económico.

Palavras-chave: Centros de Serviços Partilhados; Satisfação; Net Promoter Score

Abstract

Many multinational companies, in order to maintain sustainability and its competitive advantages, have been focusing on the centralization of various departments through Shared Services Centers (SSC's).

This study analyzes the internal customer satisfaction in a specific SSC. Because we are referring to internal customers (final users) of the same company, but of different countries and cultures, the challenge of maintaining and evaluating customer satisfaction becomes even greater.

To support the quantitative and qualitative data analysis regarding the satisfaction survey in place, the concepts of SSC and Satisfaction were defined.

The SSC, with the correct monitoring of customer satisfaction, will be able to know its internal customers needs but also to anticipate them, thus ensuring a higher service quality and greater satisfaction related with structural / cognitive and / or emotional / affective factors, ensuring a positive and higher NPS. This strategy will facilitate a long-term loyalty from customers that will go far beyond the economic nature *per se*.

Keywords: Shared Services Centers, Satisfaction, Net Promoter Score

“As principais vantagens para as organizações são as economias de escala, a especialização e a diferenciação. O conceito chave é a ideia de shared (partilhado) dentro de uma organização que tem, regra geral, uma dimensão ampla. Os Centros de Serviços Partilhados são provedores de serviços internos que não actuam como centro de custo, nem como centro de lucro. São centros de excelência para conhecimentos operacionais, que permitem que a estratégia se concentre na sede da empresa e que esta se mantenha eficiente em termos de custos, através destes Centros de Serviços Partilhados.”

(Silva, 2012)

Agradecimentos

Esta dissertação é o culminar de vários acontecimentos, sendo que a sua realização é resultado do contributo fundamental de várias pessoas. Não podendo falar em todas, quero no entanto partilhar com aquelas que considero fundamentais, a satisfação que é ver este trabalho concretizado e prestar os devidos agradecimentos.

Agradeço ao Professor Doutor Pedro Picaluga Nevado, meu orientador, pelo entusiasmo que sempre transmitiu nas suas aulas do Mestrado em Ciências Empresariais, por me ter aceite como sua orientanda e por todo o espírito crítico e apoio concedidos ao longo da elaboração desta Dissertação.

À minha entidade empregadora, nas pessoas de Catarina Simões, Alf Franzoni, Miguel Figueiredo e membros da minha equipa de trabalho mais directa, por todo o apoio, acompanhamento, disponibilização dos dados necessários para a concretização deste estudo exaustivo e dispensa ao trabalho nos dias de maior aperto para a entrega final.

Um agradecimento especial aos amigos mais próximos que sempre manifestaram o seu apoio, presença e ânimo no decorrer deste ano. Entre outros, mas de forma especial, Ângela e Nuno, sois verdadeiros amigos-irmãos.

Por fim, aos familiares mais próximos, mas em especial ao meu marido Pedro por todo o amor e suporte emocional, por tudo o que vivemos e crescemos nestes mais de treze anos juntos.

Abreviaturas

AFS – Accounting and Finance Services

AP – Accounts Payable

AR – Accounts Receivable

B2B - Business to Business

B2C - Business to Consumer

BPO – Business Process Outsourcing

BSS – Business Solution Services

C&R – Closing&Reporting

CAM – Customer Account Manager

CEO – Chief Executive Officer

CMS – Customer Management Services

CRM – Customer Relationship Management

CSF – Critical Success Factors

CSP – Centro de Serviços Partilhados

ERP – Enterprise Resource Planning

FAQ – Frequently Asked Questions

FTE – Full Time Equivalent

GL – General Ledger

GL/C&R – General Ledger, Closing&Reporting

GMS – Global Marketing Services

GO DC – Global Operations Delivery Center

GSS – Global Shared Services

GSS DC PT – GSS Delivery Center Portugal

HRS – Human Resources Services

IFRS – International Financial Reporting Standards

IP – Intellectual Property

IT – Information Technology

KB – Knowledge Base

KPI – Key Performance Indicators

KPO - Knowledge Process Outsourcing

MAS – Merger & Acquisitions Services

MD – Master Data

NPS – Net Promoter Score

P&L – Profit & Loss Statement

P2P – Purchase-2-Pay

ROI – Return On Investment

ROIC – Return On Invested Capital

ROR – Return On Relationship

S2C – Source-2-Contract

SCM – Supply Chain Management

SCMS – Supply Chain Management Services

SLA – Service Level Agreement

SWE – South West Europe

UN – Unidade de Negócio

PRM – Performance Review Meetings

Índice Remessivo

Resumo	i
Abstract	ii
Agradecimentos	iv
Abreviaturas	v
Índice Remessivo	vii
Índice de Figuras	viii
Índice de Tabelas	ix
Índice de Figuras	x
Índice de Anexos	xi
I. Introdução	1
II. Enquadramento Teórico e Revisão da Literatura	3
a) Centro de Serviços Partilhados	3
b) Satisfação	6
III. Questão de Investigação	11
IV. Quadro Conceptual e Metodologia	12
V. Análise de Resultados e Discussão	19
VI. Conclusões, Contributos, Limitações e Pistas de Investigação Futura ..	28
VII. Referências Bibliográficas	31
VIII. Anexos	37

Índice de Figuras

FIGURA 1: MODELO ANALÍTICO/ DESENHO DE INVESTIGAÇÃO	12
FIGURA 2: QUESTÃO COLOCADA AOS CLIENTES DO CSP PARA AVALIAR A SUA SATISFAÇÃO	14
FIGURA 3: DISTRIBUIÇÃO DOS VÁRIOS PAÍSES-CLIENTES DO CSP DE ACORDO COM A TIPOLOGIA NPS.....	19
FIGURA 4: NPS PARA OS VÁRIOS DEPARTAMENTOS DO CSP	20
FIGURA 5: EVOLUÇÃO DA MÉDIA DE SATISFAÇÃO DOS TRÊS DEPARTAMENTOS NO ANO FISCAL 2011/2012.....	21
FIGURA 6: CONTRIBUIÇÃO DO HRS PARA A MÉDIA DO CSP NO ANO FISCAL 2011/2012	22
FIGURA 7: EVOLUÇÃO DA MÉDIA DE SATISFAÇÃO DOS TRÊS DEPARTAMENTOS NO ANO FISCAL 2012/2013.....	22
FIGURA 8: CONTRIBUIÇÃO DO AFS PARA A MÉDIA DO CSP NO ANO FISCAL 2012/2013	23
FIGURA 9: EVOLUÇÃO DA MÉDIA DE SATISFAÇÃO DOS SETE PAÍSES DO SWE NOS TRÊS ÚLTIMOS ANOS FISCAIS	23
FIGURA 10: SITUAÇÃO DO DC PT EM COMPARAÇÃO COM OS OUTROS DC'S DA EMPRESA E SITUAÇÃO DO SWE EM COMPARAÇÃO COM OS OUTROS CLUSTERS MUNDIAIS	24
FIGURA 11: CATEGORIAS DE SATISFAÇÃO DOS UTILIZADORES DO CSP.....	25
FIGURA 12: CATEGORIAS DE SATISFAÇÃO POR PAÍS	26
FIGURA 13: CATEGORIAS DE INSATISFAÇÃO POR PAÍS	26

Índice de Tabelas

TABELA 1: COMPILAÇÃO DAS PERSPECTIVAS TEÓRICAS DOS CSP's	3
TABELA 2: FORMAS DE <i>OUTSOURCING</i>	4
TABELA 3: TIPOS DE <i>OUTSOURCING</i>	4
TABELA 4: VANTAGENS E RISCOS DE IMPLEMENTAR UM CSP	5
TABELA 5: LEVANTAMENTO DAS RAZÕES APONTADAS PELAS PRINCIPAIS CONSULTORAS PARA IMPLEMENTAÇÃO DE CSP's.....	6
TABELA 6: TIPOS DE CLIENTES	7
TABELA 7: COMPARAÇÃO DOS TIPOS DE SATISFAÇÃO SEGUNDO HUETE E OLIVER	8
TABELA 8: TIPOLOGIA DE CLIENTES DE ACORDO COM O NPS	9
TABELA 9: ATRIBUTOS CRIADOS PARA A ANÁLISE QUALITATIVA DOS COMENTÁRIOS DO INQUÉRITO DE SATISFAÇÃO DO CSP	15
TABELA 10: PORTFOLIO DE SERVIÇOS DO CSP	18

Índice de Figuras

FIGURA 1: MODELO ANALÍTICO/ DESENHO DE INVESTIGAÇÃO	12
FIGURA 2: QUESTÃO COLOCADA AOS CLIENTES DO CSP PARA AVALIAR A SUA SATISFAÇÃO	14
FIGURA 3: DISTRIBUIÇÃO DOS VÁRIOS PAÍSES-CLIENTES DO CSP DE ACORDO COM A TIPOLOGIA NPS.....	19
FIGURA 4: NPS PARA OS VÁRIOS DEPARTAMENTOS DO CSP	20
FIGURA 5: EVOLUÇÃO DA MÉDIA DE SATISFAÇÃO DOS TRÊS DEPARTAMENTOS NO ANO FISCAL 2011/2012.....	21
FIGURA 6: CONTRIBUIÇÃO DO HRS PARA A MÉDIA DO CSP NO ANO FISCAL 2011/2012	22
FIGURA 7: EVOLUÇÃO DA MÉDIA DE SATISFAÇÃO DOS TRÊS DEPARTAMENTOS NO ANO FISCAL 2012/2013.....	22
FIGURA 8: CONTRIBUIÇÃO DO AFS PARA A MÉDIA DO CSP NO ANO FISCAL 2012/2013	23
FIGURA 9: EVOLUÇÃO DA MÉDIA DE SATISFAÇÃO DOS SETE PAÍSES DO SWE NOS TRÊS ÚLTIMOS ANOS FISCAIS	23
FIGURA 10: SITUAÇÃO DO DC PT EM COMPARAÇÃO COM OS OUTROS DC'S DA EMPRESA E SITUAÇÃO DO SWE EM COMPARAÇÃO COM OS OUTROS CLUSTERS MUNDIAIS	24
FIGURA 11: CATEGORIAS DE SATISFAÇÃO DOS UTILIZADORES DO CSP.....	25
FIGURA 12: CATEGORIAS DE SATISFAÇÃO POR PAÍS	26
FIGURA 13: CATEGORIAS DE INSATISFAÇÃO POR PAÍS	26

Índice de Anexos

ANEXO 1: CLUSTER SWE (8 PAÍSES).....	37
ANEXO 2: OS SEIS CSP'S DA EMPRESA ESPALHADOS PELO MUNDO.....	37
ANEXO 3: RESULTADOS MENSAIS E ANUAIS DO DEPARTAMENTO HRS E EM COMPARAÇÃO COM OS OUTROS RESULTADOS DOS OUTROS CSP'S NO RESTO DO MUNDO.....	38
ANEXO 4: RESULTADOS MENSAIS E ANUAIS DO DEPARTAMENTO SCMS E EM COMPARAÇÃO COM OS OUTROS RESULTADOS DOS OUTROS CSP'S NO RESTO DO MUNDO.....	39
ANEXO 5: RESULTADOS MENSAIS E ANUAIS DO DEPARTAMENTO AFS E EM COMPARAÇÃO COM OS OUTROS RESULTADOS DOS OUTROS CSP'S NO RESTO DO MUNDO.....	40
ANEXO 6: DADOS REFERENTES ÀS ANÁLISES DOS COMENTÁRIOS ABERTOS DE SATISFAÇÃO E INSATISFAÇÃO DOS UTILIZADORES FINAIS DO CSP.....	41
ANEXO 7: ANÁLISE DA SATISFAÇÃO E INSATISFAÇÃO GLOBAL E POR DEPARTAMENTO DOS FACTORES ESTRURAIIS AFECTIVOS	50

I. Introdução

A presente dissertação irá incidir sobre a Satisfação dos Clientes num Centro de Serviços Partilhados (CSP) específico.

A escolha desta problemática prende-se com três aspectos. Em primeiro lugar, a título pessoal, este é um tema pelo qual tenho genuíno interesse, uma vez que trabalho num CSP há praticamente 6 anos, tendo acompanhado o seu crescimento e evolução. Em segundo lugar, do ponto de vista empresarial/profissional, é de todo o interesse possuir um estudo aprofundado nesta área de forte crescimento em Portugal, para além do facto de que, para o CSP em questão, os dados retirados e o seu posterior tratamento e análise poderão ser utilizados exaustivamente na optimização da performance do centro e das medidas adequadas a esse efeito. Finalmente, do ponto de vista científico, esta é uma temática pouco estudada e desenvolvida, principalmente a nível académico. Deste modo, a conjugação da vertente pessoal, empresarial/profissional e científica encontra-se cumprida, o que, a meu ver, é a situação ideal.

Os principais objectivos deste estudo são: 1) Determinar quais os factores (estruturais/cognitivos e/ou emocionais/afectivos) que mais influenciam a satisfação dos clientes internos (utilizadores finais) do CSP; 2) Calcular o NPS do CSP e de cada um dos seus departamentos avaliados; 3) Medir o grau de satisfação dos clientes internos (utilizadores finais) do CSP de forma evolutiva e temporal, ao longo dos três últimos anos fiscais, por departamento e por país-cliente.

Este Trabalho final de Mestrado está organizado em cinco capítulos. No primeiro capítulo introdutório é apresentado o tema e justificada a sua escolha. No segundo capítulo será feita uma análise e revisão da literatura sobre CSP's e Satisfação de Clientes. No terceiro capítulo é feito um enquadramento e apresentação do CSP em estudo, estão descritas as componentes empíricas relativas à abordagem metodológica do problema em análise e são expostos os objectivos do estudo. No quarto capítulo são apresentados os resultados do CSP à luz das teorias trabalhadas na Revisão da Literatura. Finalmente, no quinto e último capítulo serão apresentadas as principais conclusões, contributos e limitações, bem como propostas de investigação futura.

II. Enquadramento Teórico e Revisão da Literatura

a) Centro de Serviços Partilhados

Num mercado empresarial cada vez mais competitivo, onde a redução de custos e melhoria de processos é uma das prioridades dos gestores de topo, os processos de Reengenharia de Processos tornam-se cada vez mais necessários nas organizações (Deloitte, 2009).

Tabela 1: Compilação das perspectivas teóricas dos CSP's

Porter (1987)	Estratégia competitiva: - Criação de vantagens para as Unidades de Negócio
Schulman et al (1999)	Concentração de recursos: - Servir múltiplos parceiros em simultâneo - Diminuição de custos - Melhor qualidade - Satisfação dos clientes - Maior valor acrescentado
Oliveira (2010)	Três princípios: - Estandardização, - Consolidação - Re-engenharia

Porter (1985, 1987) defende que é necessário apostar numa estratégia competitiva que crie vantagens para as Unidades de Negócio (UN's) e que as liberte, através de uma organização de Centros de Serviços Partilhados (CSP's). Segundo o autor, esta abordagem de partilha de actividades *non core* é um poderoso motor de vantagens. As UN's mantêm autonomia no processo de decisão e dedicam-se às suas actividades *core*, ficando as actividades *non core*, mais transacionais e de menor valor acrescentado a cargo dos CSP's.

No mercado de *outsourcing*, o âmbito de transferência de actividades pode ter um campo de acção muito amplo (principalmente em empresas com

um espectro geográfico mais alargado, actividades administrativas locais excessivas, processos não estandardizados e sistemas IT's diferenciados).

Tabela 2: Formas de *Outsourcing*

<i>Outsourcing</i>		
Nacional	Internacional	
	Mesmo continente	Outro continente
<i>Onshoring</i>	<i>Nearshoring</i>	<i>Offshore Outsourcing</i>

Fonte: Adap. Kakabadse & Kakabadse (2002)

Segundo Schwarz (2007), quer se trate de um *outsourcing* de tipo nacional ou internacional, as principais actividades a serem transferidas são essencialmente das áreas de: 1) Contabilidade e Finanças; 2) Recursos Humanos; 3) Compras e Logística; 4) Tecnologias de informação (*Call centers, data entry, web design*) e, mais recentemente, outras áreas que possuam processos idênticos e que permitam uma diminuição de custos (como por exemplo *Marketing, arquivo, auditoria, entre outros*).

Tabela 3: Tipos de *Outsourcing*

<i>Outsourcing</i>	
<i>BPO (Business Process Outsourcing)</i>	Processos de <i>back e front office</i> de suporte aos clientes
<i>KPO (Knowledge Process Outsourcing)</i>	Níveis técnicos mais avançados de inovação, análise e pesquisa (ex. ind. farmacêutica)
<i>ITO (Information Technology Outsourcing)</i>	Internet e outras actividades IT

Fonte: Adap. Kakabadse & Kakabadse (2002)

Com efeito, segundo a Deloitte (2009), uma das instituições que mais estudos e pareceres desenvolve sobre o *state of the art* dos CSP's, as principais razões apontadas pelas empresas para a implementação deste tipo de centros prende-se com a redução de custos (reúne 72% das respostas), melhoria dos processos, aumento da satisfação dos clientes e competitividade.

Tabela 4: Vantagens e Riscos de implementar um CSP

Vantagens	
Custos	<ul style="list-style-type: none"> - Estandarização e otimização dos processos - Redução de custos de hardware e software - Benefícios fiscais
Serviços	<ul style="list-style-type: none"> - Mais experts - Maior especialização - Melhor orientação para os clientes e gestão de expectativas - Assinatura de SLA's (Service Level Agreements)
Estratégia	<ul style="list-style-type: none"> - O know how permanece na empresa - Redução da dependência de terceiros - Acesso mais fácil à informação - Maior flexibilidade na reorganização, aquisições e investimentos/ desinvestimentos - Colaboradores a trabalharem em diferentes fusos horários aumenta também a flexibilidade e a dinâmica da empresa
Riscos	
Finanças	<ul style="list-style-type: none"> - Elevados custos iniciais - A redução de custos pode demorar a atingir os valores expectáveis ou nunca os atingir em tão larga escala conforme antecipado - Perigo de sobrestimar os denominados hidden costs (custos de re-alocação, viagens, formação, etc.)
Processos	<ul style="list-style-type: none"> - Pouca flexibilidade, resposta e qualidade face às necessidades das unidades de negócio
Empregados	<ul style="list-style-type: none"> - Desmotivação - Resistência à mudança - Pouco conhecimento do negócio envolvente - Risco de brain draining é elevado (risco de perda de conhecimento) - Problemas de comunicação - Diferenças culturais que podem levar a problemas estruturais
Desastres	<ul style="list-style-type: none"> - As actividades de suporte e transversais, por estarem todas juntas ficam em risco em caso de acidente no CSP

Fonte: Adap. Schwarz (2007)

Ainda de acordo com a Deloitte (2009), os CSP's não são necessariamente sinónimos de *outsourcing*. O que diferencia os dois conceitos é a relação com a casa-mãe da empresa. Os CSP's na forma de *insourcing* reportam ao *headquarter*, ao passo que no *outsourcing* são uma prestação de serviço externa vinculada sob a forma de um contrato de prestação de serviços. No caso do *insourcing*, assegura-se que o conhecimento e *expertise* permanecem "na casa", cumprindo deste modo as regras da cultura corporativa e deixando as actividades *core* às respectivas áreas de negócio.

Segundo Schraven (2012), existem seis dimensões que influenciam a escolha de um país como destino de *outsourcing/ insourcing*: Conhecimento, Cultura, Comunicação, Infraestrutura, Economia e Governo. As organizações

estabelecem os CSP's nas localidades que possuem maior proximidade linguística com uma zona horária conveniente. Através da transferência de actividades, as organizações esperam realizar poupanças na ordem dos 20-40% com custos laborais, 15-20% com harmonização de processos, 10-20% com estandardização a nível IT e 5-10% com a definição de níveis de serviço e medição de desempenho/ produtividade (PwC, 2010).

Tabela 5: Levantamento das razões apontadas pelas principais consultoras para implementação de CSP's

Funcionalidade (Deloitte, 2009)	Inclusão de serviços mais complexos como vendas, marketing, análise de dados, investigação e desenvolvimento
Localização (PwC, 2010)	Proximidade linguística e horária
Combinação de <i>Shared Services</i> e <i>Outsourcing</i> (Deloitte, 2009)	Custos de implementação mais reduzidos, maior flexibilidade, maior espectro geográfico, mais atractividade de carreira e especialização
Tecnologia (Accenture, 2012)	Uma única plataforma de trabalho, representando estandardização, redução de custos e operações mais eficientes
Workforce (Ernst & Young, 2013)	Serviços e actividades mais complexas levam a possibilidades de carreira e rotatividade de tarefas num ambiente de trabalho mais dinâmico e atractivo
Governance e Liderança (Ernst & Young, 2013)	Assegurar de uma estrutura de gestão eficiente

b) Satisfação

O sucesso dos processos de *outsourcing*, como refere Berry (2002), prende-se igualmente com a fidelização dos clientes, originária do seu grau de satisfação, através de uma política de Marketing Relacional de atracção,

manutenção, relacionamento e fidelização ao longo do ciclo de vida dos clientes¹.

Segundo Huete (1998), seguindo os vários níveis de satisfação e fidelização dos clientes existem quatro tipos de clientes: Terroristas/ Desertores, Reféns/ Indiferentes, Mercenários/ Indiferentes e Apóstolos/ Apreço.

Tabela 6: Tipos de clientes

Terroristas/ Desertores	Reclamam muito, fazem má publicidade e podem trazer inclusive prejuízo económico uma vez que não são fiéis e não se encontram satisfeitos
Reféns/ Indiferentes	Clientes que querem sair, mas que não podem devido a barreiras externas, mas que também não estão satisfeitos
Mercenários/ Indiferentes	Clientes que não possuem qualquer vínculo emocional à empresa, mesmo estando satisfeitos
Apóstolos/ Apreço	Clientes que estão satisfeitos com os serviços, fazem boa publicidade no boca-a-boca, dão sugestões e costumam ser os clientes mais rentáveis e mais estáveis

Fonte: Adap. Huete (1998)

Segundo Huete (1998) e Oliver (1997), a satisfação dos clientes é constituída por duas componentes: estrutural/ cognitiva e emocional/ afectiva (a primeira está relacionada com a prestação de serviços e confirmação das expectativas criadas, enquanto que a segunda tem a ver com a relação criada com a entidade prestadora, consequência de experiências positivas vivenciadas). Se o resultado da prestação de serviços for positivo, há um nível de satisfação, caso contrário, há frustração; tanto uma como outra irão influenciar o conteúdo emocional (positiva ou negativamente). Importa no entanto ter presente que o grau de estrutura/ cognição e emoção/ afectividade

¹ Do levantamento bibliográfico realizado por Gonçalves (2005), confirma-se efectivamente que a satisfação dos clientes é determinante para a sua lealdade e rentabilidade futura, o que justifica o aumento de estudos realizados de forma exponencial nesta área de investigação nas últimas décadas.

varia consoante o tipo de serviços, porque os seus conteúdos emocionais também são diferentes (Gonçalves, 2005).

Podem ainda existir dois tipos de satisfação: 1) Satisfação específica: avaliada no âmbito de uma situação/ transacção única e individual; 2) Satisfação cumulativa: avaliação global sobre uma experiência enquanto um todo. Segundo Reichheld (2003, 2006), a satisfação acumulada contribui mais para a retenção e fidelização dos clientes a longo prazo.

Heute (1998) defende ainda que as percepções dos clientes devem ser avaliadas, propondo para o efeito uma fórmula de medição da satisfação.

Satisfação do cliente (S) = Percepção (P) - Expectativa (E).

Tabela 7: Comparação dos tipos de satisfação segundo Huete e Oliver

Huete (1998)	Oliver (1997)
<p>P = E A satisfação do cliente atingiu a sua expectativa inicial. Cliente satisfeito</p>	<p>Confirmação Quando a performance actual vai de encontro as expectativas, gerando um nível de satisfação neutro</p>
<p>P < E A satisfação do cliente não atingiu o que era esperado. Cliente insatisfeito</p>	<p>Desconfirmação Negativa Quando a performance é pior do que as expectativas, o que leva à insatisfação</p>
<p>P > E As expectativas do cliente foram superadas Cliente satisfeito e fidelizado</p>	<p>Desconfirmação Positiva Quando a performance é melhor do que a expectativa, o que leva à satisfação</p>

Um método muito em voga, e não menos importante é o NPS (*Net Promoter Score*) de Fred Reichheld (2003)². O NPS é uma forma de medir a lealdade e satisfação dos clientes, sendo que os mesmos são divididos em três grupos, de acordo com a sua resposta a uma única questão: “Numa escala de 0 a 10, qual a probabilidade de nos sugerir a um amigo/ colega?”

² Utilizado pela primeira vez por no artigo “*One Number You Need to Grow*” publicado pela Harvard Business Review (Reichheld, 2003).

Tabela 8: Tipologia de clientes de acordo com o NPS

1 - 6	Detratores/ Depreciadores	Estão insatisfeitos e podem passar má publicidade dos serviços
7 - 8	Indiferentes/ Passivos	Estão satisfeitos, mas sem entusiasmo
9 - 10	Promotores	Entusiastas e fiéis, com fortes perspectivas de crescimento

Fonte: Reichheld (2003)

O resultado do *score* pode variar entre -100 (todos os clientes são Detratores) e +100 (todos são Promotores). Um NPS acima de zero é considerado positivo e acima de +50, é considerado excelente. O NPS é calculado através da diferença entre Promotores e Detratores³.

A principal vantagem desta metodologia é a sua simplicidade e a facilidade de acompanhar o desempenho dos vários departamentos de uma forma métrica bastante simples, com uma linguagem comum e acessível. A principal desvantagem prende-se com o risco de avaliar um serviço/ departamento apenas com base numa única questão/ num número que não indica o que tem de ser corrigido.

As abordagens anteriormente referidas focam-se na definição de Satisfação enquanto Processo, uma vez que o nível de satisfação se encontra centrado no paradigma de não confirmação das expectativas dos clientes. No entanto, como refere Gonçalves (2005), saber o nível de satisfação global dos clientes não é suficiente, pelo que identificar quais os pontos fracos e fortes dos serviços é essencial para definir a estratégia empresarial necessária para melhorar, manter ou abandonar determinados atributos. Segundo a

³ Para calcular o NPS, deve utilizar-se a percentagem dos clientes que são Promotores e subtrair a percentagem dos que são Detratores.

investigadora, optar por uma metodologia generalista é demasiado redutor⁴. Se os clientes dão importância a vários atributos e estes, contribuem para a sua satisfação global, então deve realizar-se uma análise de satisfação mais pormenorizada e individualizada.

Nesta segunda perspectiva, a satisfação dos clientes é antes analisada de forma mais detalhada enquanto Resposta ou Resultado de algo, o que graças à sua análise das componentes e atributos facilita a detecção dos pontos fortes e fracos, permitindo uma tomada de medidas nesse sentido.

Pepers e Rogers (1995), mas também Buttle (2004), à semelhança de Kotler (2000, 2001), defendem que as organizações devem dotar-se da capacidade de desenvolver uma relação personalizada que perdure com os clientes certos ao longo do seu ciclo de vida, pois só assim estes se tornam clientes satisfeitos (o autor fala mesmo em clientes encantados) e fiéis que produzem maiores fluxos financeiros a longo prazo. A fidelização dos clientes e a percepção da sua satisfação é uma das tarefas do Marketing Relacional/ “*Marketing 1 to 1*”⁵, sendo que este compreende o CRM. No CRM é fundamental investir tempo, dinheiro, paciência e escuta activa e individual com cada cliente, dando a cada um a sensação de relacionamento e proximidade, aumentando a sensação de valor acrescentado e satisfação face ao serviço oferecido (Wilson, Daniel e McDonald, 2002).

⁴ É dado o exemplo da escala SERVQUAL da escola americana que visa medir a qualidade de um serviço em geral e que é composta por cinco dimensões: fiabilidade, compreensividade, confiança, empatia e tangíveis. No entanto esta escala demonstrou-se pouco generalizável para todos os tipos de serviços, uma vez que perde a sua estrutura inicial apresentada.

⁵ Por oposição ao Marketing Transaccional/ Mix (4 P's: *Product, Price, Place, Promotion*) em que existe apenas uma orientação para a venda, pouco contacto com o cliente, perspectiva de curto prazo e pouco foco na qualidade para exceder as expectativas do cliente.

Tabela 9: Dimensões no CRM que influenciam as competências organizacionais e a satisfação dos clientes.

Estratégia	Conhecer e agir em conformidade com as necessidades e expectativas de cada cliente, de acordo com o seu ciclo de vida, de maneira a que o mesmo permaneça satisfeito com os serviços e/ ou produtos prestados	Navarro (2002)
Cultura	A cultura organizacional deve estar alinhada e orientada para os seus clientes e sua satisfação.	Oliveira (2000)
Tecnologia e Processos	A tecnologia e os processos devem ser o mais personalizado possível, de acordo com o segmento de cada cliente	Greenberg (2002)
Pessoas	Todos os colaboradores da organização devem estar orientados para os clientes	Catalyst (2001)

Fonte: Adap. Sábio (2011)

Após a definição dos conceitos CSP e Satisfação, importa ter em conta as seguintes considerações: embora *outsourcing* e CSP sejam conceitos diferenciados do ponto de vista teórico, existem inúmeras semelhanças. O CSP é, tal como o *outsourcing*, um centro de prestação de serviços (o que os diferencia é a relação com a casa-mãe). O CSP, reportando à casa mãe, tendo as mesmas regras, objectivos e valores corporativos, é antes uma forma de *insourcing*. O facto de estes serviços permanecerem “*in house*” faz com que, no caso dos CSP’s, os clientes sejam simultaneamente colegas e utilizadores finais internos dos serviços.

Sob esta perspectiva, importa por isso compreender se a fidelização e satisfação dos clientes de um CSP é diferenciada tratando-se

III. Questão de Investigação

Tendo como base os autores evidenciados na Revisão de Literatura, pretende-se, com esta dissertação, dar principal enfoque às noções de

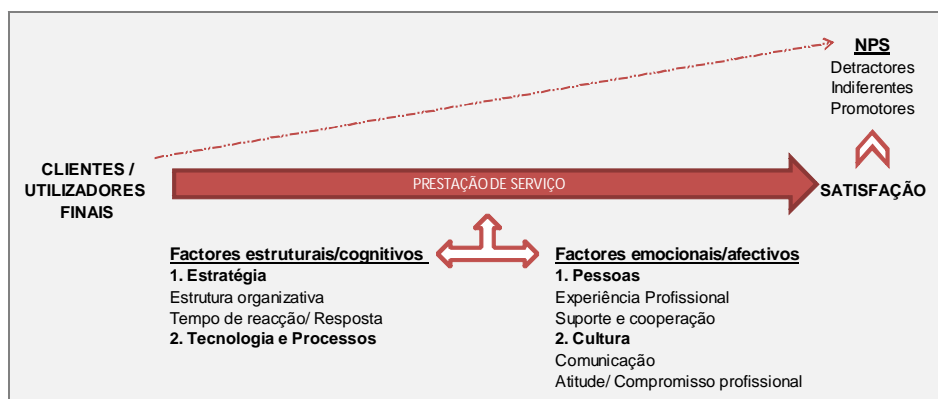
tipologia de clientes, construída segundo o seu grau de fidelização e satisfação com os serviços prestados por um CSP específico. Partindo principalmente dos conceitos de Tipologia de Clientes segundo o nível de Fidelização (Reichheld, 2003) e Satisfação de um utilizador final e/ ou um cliente interno (Huete, 1998; Oliver, 1997; Berry, 2002).

Com base nas teorias previamente referidas, nesta dissertação pretende-se, deste modo, investigar e compreender “Qual o grau de satisfação dos clientes/ utilizadores finais deste CSP e o que contribui para esse grau de satisfação e posicionamento?”

IV. Quadro Conceptual e Metodologia

Para a concretização deste estudo, a definição dos seguintes objetivos foi essencial: 1) Determinar quais os factores (estruturais/ cognitivos e/ ou emocionais/ afectivos) que mais influenciam a satisfação dos clientes do CSP; 2) Calcular o NPS do CSP e de cada um dos seus departamentos avaliados; 3) Medir o grau de satisfação do CSP de forma evolutiva e temporal, ao longo dos três últimos anos fiscais, por departamento e por país-cliente.

Figura 1: Modelo analítico/ desenho de investigação



O CSP em análise é um de seis desta empresa multinacional espalhados pelo Mundo. Como já referido anteriormente, os seus clientes são maioritariamente provenientes do SWE.

Do ponto de vista metodológico, optou-se por uma lógica de estudo de caso, uma vez que se pretendeu analisar várias teorias de satisfação mas principalmente, porque esta é a melhor forma de analisar o “como” e “o porquê” dos utilizadores finais avaliarem e se deixarem satisfazer pelos serviços prestados pelo CSP. Para além destes aspectos, o tipo de trabalho empírico melhor indicado e que acabou por ser escolhido, foi o aprofundamento de um CSP específico, onde a investigadora trabalha, sendo por isso mais fácil o seu acesso a informação privilegiada para esta análise. Como refere Nevado (2009), esta é a metodologia adequada para a explicação e descrição profunda e extensiva de fenómenos, no seu contexto natural/real. No desenvolvimento destas análises, o objectivo não é o de encontrar verdades absolutas, mas antes de obter dados, analisá-los e interpretá-los.

A abordagem do estudo de caso demonstrou-se também ser a indicada, uma vez que não dá apenas ênfase aos métodos quantitativos (orientação positivista), mas também aos qualitativos (orientação fenomenologista), o que acabou por ser de grande proveito para a análise dos dados do inquérito de satisfação em vigor no CSP, uma vez que as duas análises se complementam.

Em termos de método, o inquérito por questionário permite um conhecimento extensivo dos fenómenos e características de uma determinada população. Esta técnica é um dos instrumentos mais utilizados, sendo utilizada com o objectivo de interrogar um determinado número de indivíduos. Como

referem Quivy e Campenhoudt (1998), o inquérito por questionário é especialmente adequado para o conhecimento de comportamentos, valores e opiniões. Os principais objectivos desta técnica são, em primeiro lugar, obter informação de caracterização. Em segundo lugar, compreender o que existe de diferente entre grupos, através da verificação ou não de relações entre os vários respondentes. Por fim, o inquérito por questionário permite também classificar a informação disponível, agrupando unidades de análise em categorias. Entre as principais vantagens desta técnica, podemos destacar a grande quantidade de informação que é possível recolher, mas também o facto de permitir efectuar comparações precisas entre as respostas dos inquiridos.

O inquérito em análise e utilizado pelo CSP em questão (mas que é igual para qualquer um dos outros cinco CSP's da empresa), é constituído por uma única questão, onde os utilizadores finais (colaboradores das UN's a que o CSP presta serviços) são solicitados a responder indicando o seu grau de satisfação relativamente ao serviço prestado numa escala de 1 a 10.

Figura 2: Questão colocada aos clientes do CSP para avaliar a sua satisfação

Qual o grau de satisfação com a resolução do seu pedido? *

Completamente insatisfeito(s) 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Completamente satisfeito(a)

A sua votação

Poderia indicar-nos a razão que determinou a sua votação?

Os resultados a esta questão foram analisados de forma quantitativa, adoptando a metodologia de Reichheld (2003) para calcular o NPS e segmentar os clientes em Promotores, Indiferentes ou Detractores, de acordo com o seu nível de satisfação e fidelidade.

Para além desta possibilidade de classificação dos clientes, o inquérito de satisfação em vigor no CSP inclui ainda no final, uma zona aberta a comentários que foram analisados de forma qualitativa e com o suporte das teorias da satisfação de Huete (1998) e Oliver (1997), mas também com o apoio das dimensões definidas por Wilson, Daniel e McDonald (2002) para um CRM eficaz.

Foram criadas sete categorias que integraram os conceitos teóricos de satisfação/insatisfação à luz da dicotomia Satisfação Estrutural/ Cognitiva (influenciada por questões estruturais e processuais) vs Satisfação Emocional/ Afectiva (relacionada com as pessoas e a cultura organizacional).

Tabela 9: Atributos criados para a análise qualitativa dos comentários do inquérito de satisfação do CSP

Atributos criados para a análise dos comentários		Wilson, Daniel e McDonald (2002)	Huete (1998) e Oliver (1997)
1	Organization Setup Estrutura organizativa	Estratégia	Satisfação Estrutural/ Cognitiva
2	Reaction/ Solution Time Tempo de reacção/ Resposta		
3	Processes&IT Tecnologias e Processos	Tecnologias e Processos	
4	Professional Expertise Experiência Profissional	Pessoas	Satisfação Emocional/ Afectiva
5	Support/ Cooperation Suporte e cooperação		
6	Communication Comunicação	Cultura	
7	Service Atitude Atitude/ Compromisso profissional		

Fonte: Criada pela autora, à luz das teorias trabalhadas na Revisão da Literatura

Na tabela 9 é possível visualizar os atributos que foram criados para analisar os comentários dos clientes/ utilizadores finais que reponderam ao inquérito de satisfação. A Satisfação Estrutural/ Cognitiva é constituída pelas questões relacionadas com a Estratégia Empresarial (pelo que se tomou a liberdade de criar dois atributos que se enquadrassem nela: Estrutura

Organizativa e Tempo de Reacção/ Resposta) e com os Processos e Tecnologias vigentes (no caso da análise das respostas deste CSP, manteve-se uma categoria individual para este atributo). Por outro lado, a Satisfação Emocional/ Afectiva encontra-se relacionada com as Pessoas que executam o serviço (incluindo-se a Experiência Profissional e a Capacidade de Suporte e Cooperação) e a Cultura Organizacional (nesta última foram incluídas a Atitude e o Compromisso Profissional, bem como a Comunicação).

O inquérito de satisfação em vigor no CSP está em utilização desde Outubro de 2011, pelo que os dados consolidados e analisados englobam as respostas desde essa data, até Maio de 2013. Todos os colaboradores/ utilizadores finais da empresa que se encontrem num dos países a quem o CSP de Lisboa presta serviços (SWE) e que utilizem um dos serviços do CSP podem avaliá-lo, respondendo ao questionário de satisfação (ou através de recepção de e-mail mensal, trimestral ou anual ou após cada utilização de um dos serviços através do site e link para o questionário de satisfação).

Para a análise quantitativa da satisfação dos clientes com base na avaliação da satisfação de 0 - 10, a amostra é composta por 8440 respostas⁶. Uma vez que o campo de comentários abertos apenas está em vigor desde Outubro de 2012 e o mesmo não é de resposta obrigatória, foram analisadas qualitativamente e categorizadas as repostas de 1480 colaboradores respondentes, também no período de Outubro de 2012 a Maio de 2013.

Por esta análise focar-se apenas nos indivíduos que respondem ao questionário de satisfação do CSP para os países do SWE, estes resultados

⁶ A amostra é a soma de 632 indivíduos respondentes no ano fiscal 2011, 3748 no ano fiscal de 2012 e 4460 no que já decorreu do ano fiscal de 2013. As respostas encontram-se distribuídas da seguinte forma: 20% França; 20% Espanha; 19% Itália; 16% Bélgica; 12% Portugal; 12% Suíça e 1% Grécia.

não podem ser generalizados para toda a população que utiliza os serviços, nem para outros CSP's internos à empresa, ou externos.

Devido ao facto da generalização limitada dos resultados e pelos mesmos se cingirem a um CSP específico, a metodologia de estudo de caso revelou-se uma vez mais a adequada.

O CSP em estudo nesta dissertação é parte integrante de uma grande empresa multinacional de origem alemã.

A história da empresa iniciou-se em 1847 e com mais de 165 anos de existência, graças às suas inúmeras invenções, tornou-se uma das organizações mundiais líder no fornecimento de soluções de engenharia.

A empresa encontra-se distribuída mundialmente em mais de 190 países, sendo composta por mais de 370.000 empregados que vivem ao máximo os valores da empresa na procura de respostas pioneiras aos desafios e questões apresentados.

O raio de acção da empresa encontra-se dividido em quatro sectores: Indústria, Energia, Saúde e Infraestruturas&Cidades, suportados pelo apoio de sectores transversais de actividade: *Financial Services*, *Real State*; *Global Shared Services (GSS)*⁷ e *Management Consulting*.

Do ponto de vista geográfico, a empresa encontra-se dividida em três regiões⁸ compostas por catorze clusters de acção regionais⁹. Os CSP's da empresa são dos maiores a nível mundial (seis centros espalhados pelo

⁷ Denominação dada aos CSP's da empresa

⁸ Europe, Middle East, Africa (EMEA), Americas (AM), Asia&Australia (AA)

⁹ EMEA (Germany, North West Europe, South West Europe, Middle East, Africa, Central Eastern Europe, Russia/ Central Asia); AM (North America, Brazil, Austral-Andina); AA (North East Asia, South Asia, Japan, ASEAN-Pacific)

Mundo¹⁰, combinando deste modo o melhor do *offshore* e do *nearshore*). No total empregam aproximadamente 6.000 empregados, gerando à volta de 35 milhões de Euros de poupança para a empresa anualmente. Actualmente, um dos principais objectivos dos CSP's da empresa é serem reconhecidos pelas diversas UN's como parceiros preferenciais para todas as suas actividades de suporte.

Dos seis CSP's existentes, o foco desta dissertação será no que se situa em Lisboa (GSS DC PT – *Global Shared Services Delivery Center Portugal*) e no seu principal cluster regional de acção (*South West Europe – SWE*¹¹) para o qual o centro presta serviços a mais de 60 UN's que fazem parte de um dos países pertencentes ao SWE¹².

O portfolio de serviços prestados varia entre

Tabela 10: Portfolio de serviços do CSP

Accounting and Finance Services	Master Data (MD) Accounts Payable (AP) Accounts Receivable (AR) General Ledger and Closing & Reporting (GL/C&R)	-250 FTE
Human Resources Services	HR Performance and Reporting Talent Acquisition Learning Global Mobility Payroll & Pension Health Management Travel Expenses	-65 FTE
Supply Chain Management Services	Purchase-2-Pay (P2P) Source-2-Contract (S2C) Logistics Support Services	-15 FTE
Business Solution Services	Customer Management Services (CMS) Merger & Acquisitions (MAS) Global Marketing Services (GMS)	-5 FTE

¹⁰ GSS Lisbon, GSS DE, GSS Prague, GSS Beijing, GSS India, GSS Singapur, GSS LAM.

¹¹ Composto por Portugal, Espanha, França, Bélgica&Luxemburgo, Suíça, Itália e Grécia)

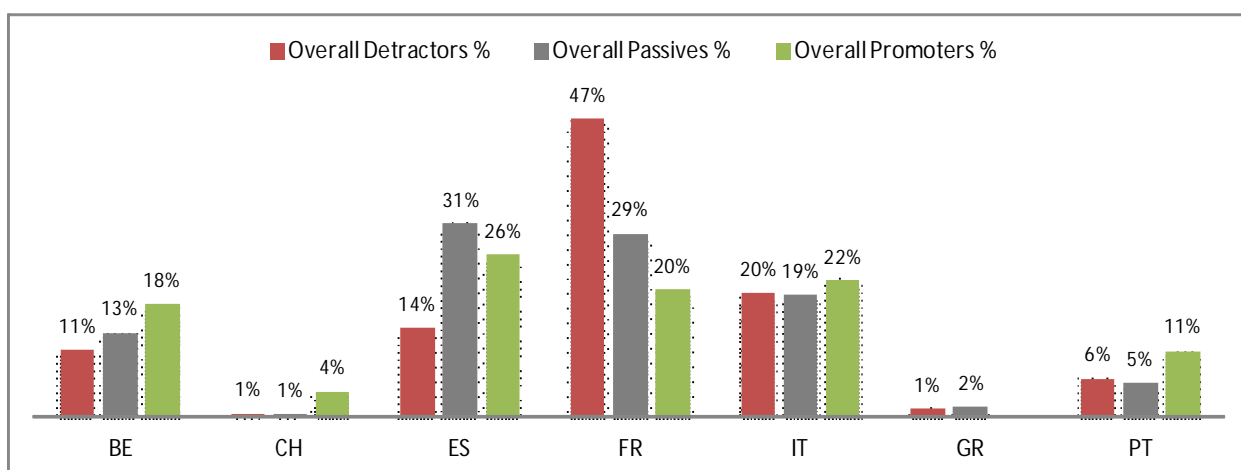
¹² Os seus pontos fortes são: 1) as mais de 20 nacionalidades representadas e os seus vastos dotes linguísticos em mais de 12 línguas, sendo as línguas mais representadas no centro o Inglês, Francês, Alemão, Italiano, Português e Espanhol; 2) As suas certificações - ISO 9002, 14001, OHSAS, NP 4457:2007, PT AEOF; 3) os seus colaboradores jovens e instruídos com idades entre os 25 e 35 anos e grau de escolaridade de nível superior (80% dos colaboradores).

V. Análise de Resultados e Discussão

Conforme referido no anterior capítulo, este estudo de caso será composto por uma análise quantitativa e no cálculo do NPS (com base na evolução temporal dos resultados do inquérito de satisfação dos colaboradores do SWE¹³ de Outubro 2011 a Maio 2013), mas também uma análise qualitativa, em que foram analisadas as respostas abertas e individuais dos clientes/ utilizadores finais do CSP¹⁴, com base nos atributos criados à luz dos teorias trabalhadas na Revisão da Literatura e compiladas na Tabela 11 do Quadro Conceptual.

À semelhança da metodologia do NPS de Fred Reichheld (2003), também o questionário de satisfação do CSP se baseia numa escala de 1 a 10 (Completamente Insatisfeito a Completamente Satisfeito). Deste modo, e com base na metodologia deste autor, os clientes/ utilizadores finais do CSP podem ser divididos em três tipos: Detractores, Passivos/ Indiferentes e Promotores.

Figura 3: Distribuição dos vários países-clientes do CSP de acordo com a tipologia NPS



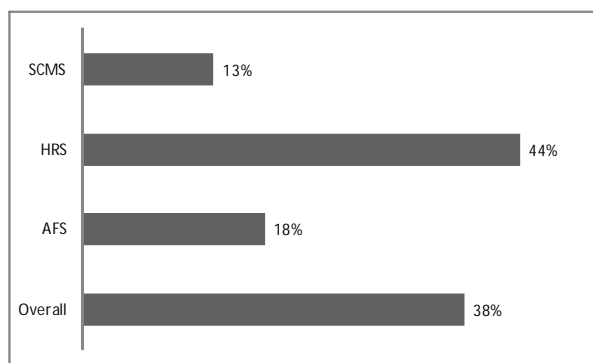
¹³ Portugal, Espanha, França, Itália, Bélgica, Suíça e Grécia.

¹⁴ Para o período de Outubro de 2012 a Maio 2013.

É possível verificar que no geral, o cliente Francês é o mais detractor do CSP (~50% dos avaliadores Detractores); este resultado é muito influenciado pelos resultados de HRS (> 50% dos avaliadores deste país). Para o SCMS, a situação inverte-se, dado que a França é o país mais Promotor (> 40%).

Depois de França, os países no global mais detractores são a Itália e a Espanha (ambos com ~ 25% dos avaliadores), no entanto, estes dois são também os países com maiores avaliadores Promotores. Este contrassenso deve-se a uma disparidade de votos nos vários departamentos: Itália é muito promotora ao nível de AFS, mas ao nível de HRS essa diferenciação já não se faz sentir; a vizinha Espanha, por outro lado, possui muitos Detractores no SCMS, ao passo que nos outros departamentos essa situação é mais dissipada pelo número de Promotores e Passivos.

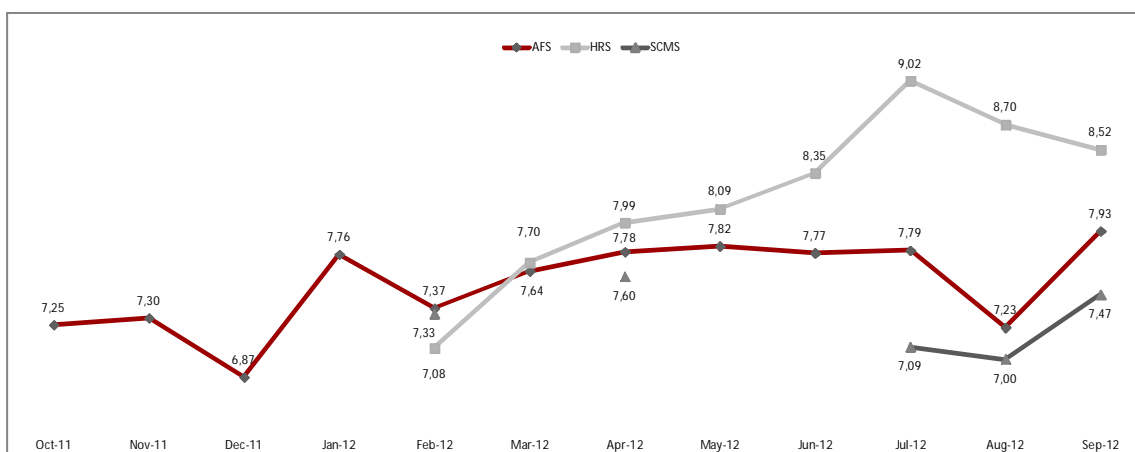
Figura 4: NPS para os vários departamentos do CSP



Calculando o NPS do centro, é possível verificar que a situação do DC PT é boa, tendo em conta que todas as percentagens são superiores a 0. Embora a excelência só seja alcançada acima de 50%, é visível que o HRS se encontra próximo desse nível (mesmo com a situação de França, pelo que se

não houvesse esta deficiência pontual¹⁵, que em muito desagradou os avaliadores, muito provavelmente o HRS atingiria um score de excelência). Deste modo, o HRS contribuiu em muito para o bom resultado do CSP (38%). Por sua vez, o AFS e o SCMS, embora com valores positivos, não ultrapassam os ~15%.

Figura 5: Evolução da média de satisfação dos três departamentos no ano fiscal 2011/2012



Desde Outubro de 2011 que os clientes do CSP podem avaliar os serviços de AFS, numa escala de 1 a 10. Os dois outros departamentos, apenas começaram a ser alvo de avaliação a partir de Fevereiro 2012¹⁶. A evolução favorável da satisfação dos clientes tem sido visível, embora com alguns picos de subidas e descidas. No que diz respeito ao SCMS, houve um início algo tímido, embora o ano tenha terminado com uma subida de meio ponto, aproximando a equipa do valor definido como objectivo pela Casa-Mãe (ø8). No caso do AFS verificam-se quedas acentuadas nos meses de Dezembro e Agosto¹⁷. Relativamente ao HRS, a evolução foi de facto

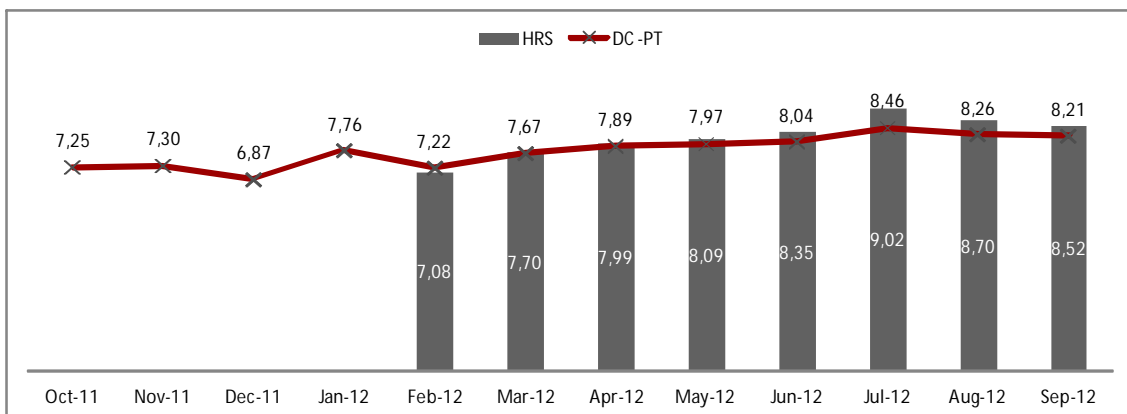
¹⁵ Problema específico ao nível do processo de Processamento das Despesas de Viagem dos colaboradores franceses.

¹⁶ O BSS, por ser o mais recente e ainda estar em fase de transferência e estabilização, ainda não possui inquérito de satisfação.

¹⁷ A verificar se por associação aos períodos críticos de férias.

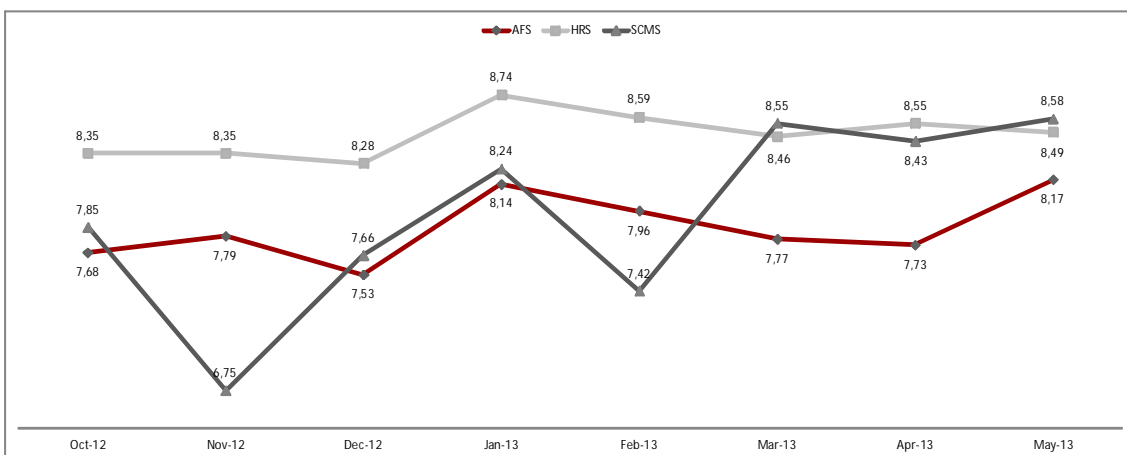
impressionante, havendo um pico no mês de Julho, seguido de um decréscimo sucessivo a partir de Agosto e Setembro de 2012¹⁸.

Figura 6: Contribuição do HRS para a média do CSP no ano fiscal 2011/2012



Apesar desta situação específica de França, a equipa do HRS é a única que se situa acima da média do centro, mês após mês, contribuindo em muito para o aumento da avaliação global do CSP no ano fiscal 2011/2012.

Figura 7: Evolução da média de satisfação dos três departamentos no ano fiscal 2012/2013

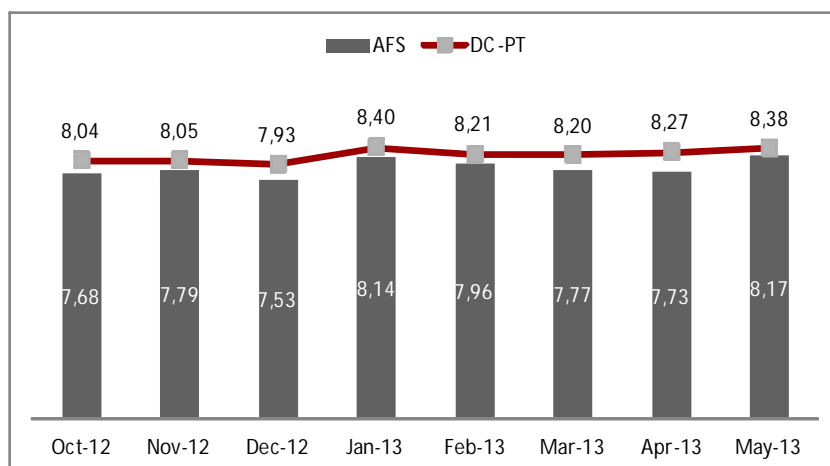


Em 2012/2013 verifica-se uma aproximação e cruzamento dos vários departamentos. O ano começa com o HRS com a fasquia mais alta, mas ao mês de Maio verifica-se que o SCMS o ultrapassa por algumas décimas. Ao longo do ano, o departamento mais estável tem sido o HRS, que mais uma vez

¹⁸ Consequência de uma alteração de processos de França, o que originou muitas avaliações negativas.

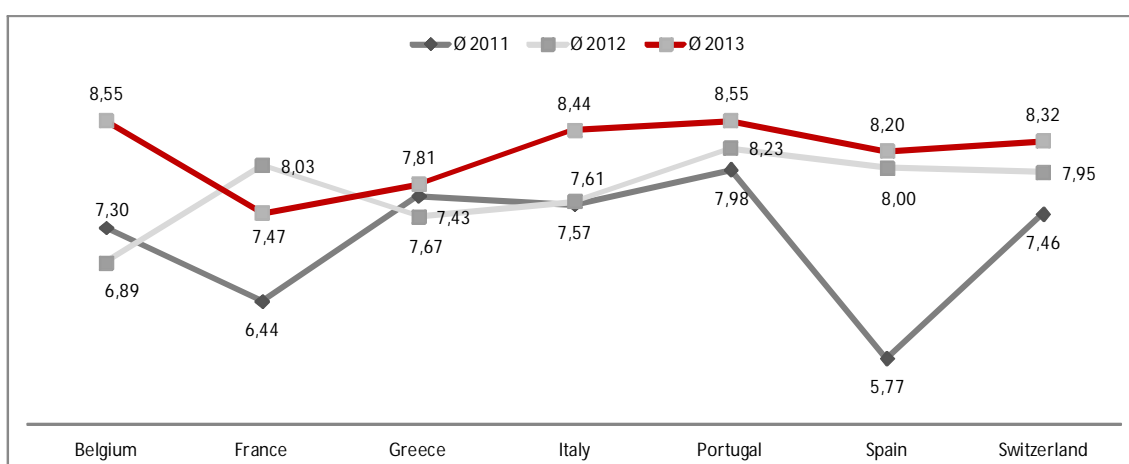
possui classificações superiores à média do CSP. A grande revelação é o SCMS, que com uma história recente e alguns altos e baixos, no último trimestre atingiu valores acima da média de satisfação.

Figura 8: Contribuição do AFS para a média do CSP no ano fiscal 2012/2013



Por fim, encontra-se o AFS, que à semelhança do ano anterior revelou um decréscimo no mês de Dezembro¹⁹ e que prevalece como sendo o único departamento abaixo do nível médio do CSP.

Figura 9: Evolução da média de satisfação dos sete países do SWE nos três últimos anos fiscais



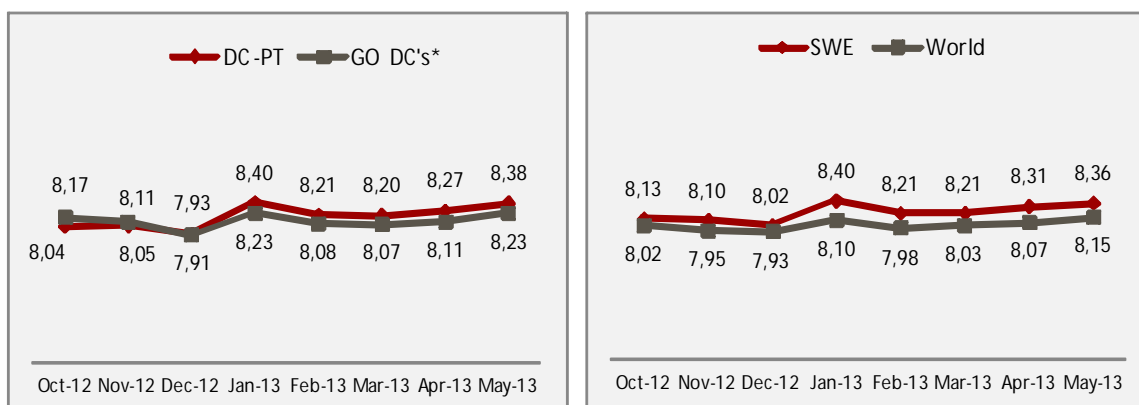
Analisando sob o ponto de vista dos países-cliente, a evolução ao longo dos três últimos anos fiscais demonstra que todos têm vindo a evoluir

¹⁹ Mais uma vez, talvez devido ao período crítico de férias e fecho.

positivamente para o ano fiscal 2012/2013, à excepção da França²⁰. No entanto, à excepção da França, todos os países em 2013 apresentam um grau de satisfação superior aos dos anos anteriores, sendo que todos, excluindo a já referida França e também a Grécia, possuem uma classificação superior ao expectável/ desejado para o ano 2013 (\varnothing 8)²¹. A Grécia é o país que menos evolução tem demonstrado ao longo dos três anos, enquanto que a Espanha é o país que mais evolui positivamente no espaço de um ano²².

Finalmente, em termos comparativos do CSP de Portugal com os restantes CSP's da empresa espalhados pelo Mundo, é possível constatar que no ano de 2013 houve um ponto de viragem graças à melhoria de performance de Portugal com valores superiores aos da média dos restantes CSP's e dos restantes países clientes.

Figura 10: Situação do DC PT em comparação com os outros DC's da empresa e Situação do SWE em comparação com os outros clusters mundiais



A análise qualitativa dos comentários dos utilizadores finais dos CSP foi feita com base nos atributos criados com base nas teorias de Wilson, Daniel e McDonald (2002), Huete (1998) e Oliver (1997).

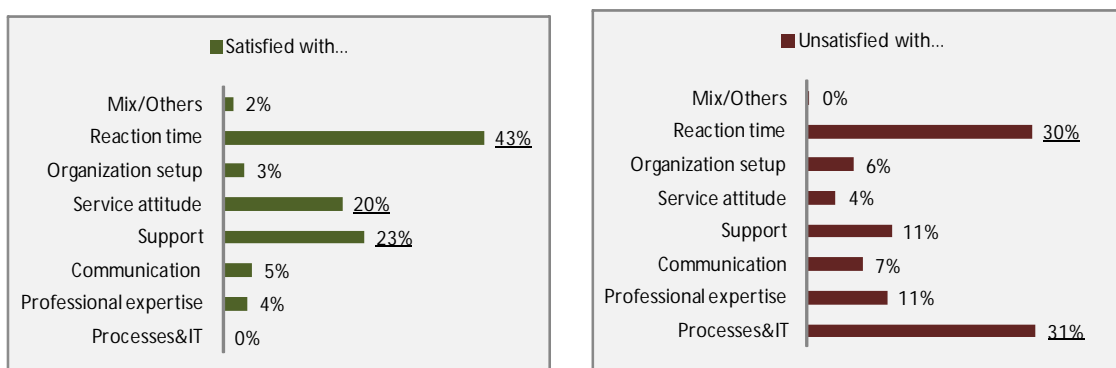
²⁰ Que teve um decréscimo de praticamente 0,5, mais uma vez por contributo da equipa de HRS.

²¹ Objectivo definido pela Casa-Mãe.

²² Com um aumento substancial de mais de 2,5 pontos de 2011 para 2012.

Foram definidos dois tipos de Satisfação: a Satisfação Estrutural/ Cognitiva e a Satisfação Emocional/ Afectiva. A primeira constitui-se por atributos relacionados com a Estratégia²³ e com Tecnologia e Processos²⁴, enquanto que a segunda é composta por características relacionadas com as Pessoas²⁵ e a Cultura²⁶ da empresa.

Figura 11: Categorias de satisfação dos utilizadores do CSP



Regra geral, os avaliadores dos serviços que dependem tempo a escrever um comentário positivo fazem-no por se encontrarem satisfeitos com o tempo de resposta aos seus pedidos, facto especialmente visível na equipa do HRS com ~ 50% dos avaliadores (Figura 5). Por outro lado, quando é efectuado um comentário de insatisfação, o mesmo prende-se também com o tempo de resposta principalmente no HRS, mas igualmente com as ferramentas e processos tecnológicos em vigor. No que diz respeito a esta última categoria de avaliação, quem mais contribui para esta insatisfação é o SCMS (principalmente nos meses de Outubro e Novembro²⁷, embora prolongando-se de forma menos expressiva para os restantes meses) e o HRS

²³ *Organizational Setup; Reaction/ Solution Time.*

²⁴ *Processes&IT.*

²⁵ *Professional Expertise; Support/ Cooperation.*

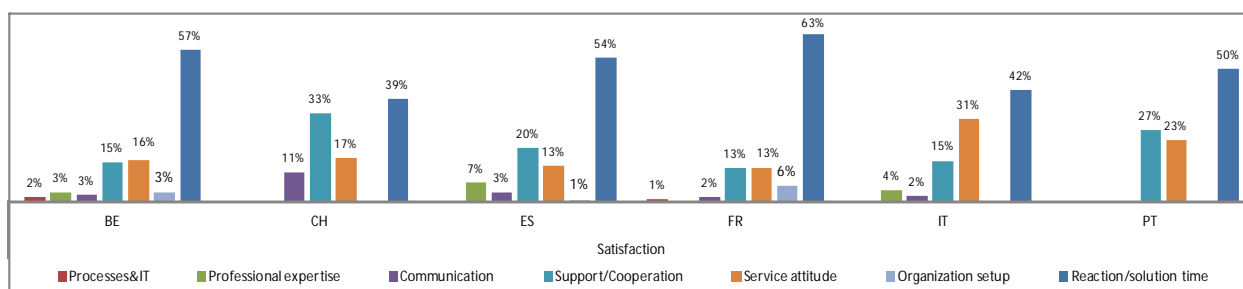
²⁶ *Communication; Service Attitude.*

²⁷ Implementação de uma nova ferramenta de trabalho de compras e logística.

(de forma mais explícita em Outubro, diluindo-se nos restantes meses para outras categorias). Por sua vez, no AFS, a maior insatisfação prende-se com a experiência profissional dos colaboradores (mais visível em Janeiro e Fevereiro de 2013) e devido ao elevado tempo de resposta aos pedidos (Dezembro de 2012 a Fevereiro de 2013) e finalmente, por questões organizacionais internas (Maio de 2013).

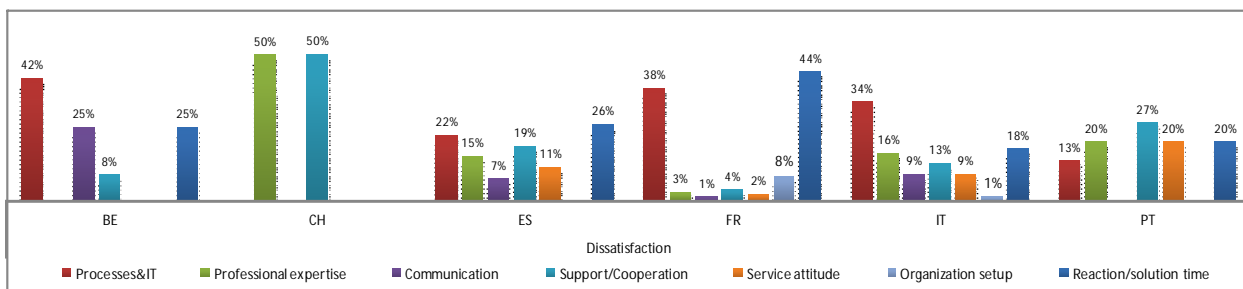
É deste modo possível verificar que, a nível de Departamentos do CSP, a satisfação dos clientes do CSP é principalmente definida por questões Estruturais/ Cognitivas, relacionadas com a Estratégia, Tecnologias e Processos, ficando menos destacados os atributos relacionados com a Satisfação Emocional/ Afectiva.

Figura 12: Categorias de satisfação por país



Analisando sob a perspectiva dos países, o maior índice de satisfação está relacionado com o tempo de resposta, sendo avaliado de forma muito positiva (>40% em todos os respondentes dos diferentes países, destacando-se o cliente França (>60%)). De seguida, destacam-se também a atitude profissional e o suporte/ cooperação, embora de forma menos expressiva.

Figura 13: Categorias de insatisfação por país



Em termos de insatisfação, a distribuição é mais difusa. No caso da França, Bélgica e Itália, são destacados as ferramentas e processos tecnológicos em vigor. Finalmente, o tempo de resposta é também um dos principais motivos de insatisfação para a França, Bélgica e Espanha. No caso da Suíça, existe insatisfação ao nível do suporte e comunicação, bem como com a experiência profissional dos colaboradores do CSP.

A nível de satisfação dos países-clientes, foi possível verificar que existem dois perfis. Por um lado os países que dão maior importância às questões estruturais e cognitivas, como a França, Espanha e Bélgica e, por outro, os países que privilegiam os atributos mais emocionais e afectivos, como a Suíça e Portugal. A Itália, tende a surgir simultaneamente nos dois perfis de satisfação.

VI. Conclusões, Contributos, Limitações e Pistas de Investigação Futura

O principal objectivo desta dissertação foi o de analisar a satisfação dos clientes de um CSP específico, compreendendo o que contribui para esse grau de satisfação e posicionamento. Para tal, foram definidos atributos que permitiram determinar quais os factores (Estruturais/ Cognitivos e/ ou Emocionais/ Afectivos) que mais influenciam a satisfação dos clientes internos, foi calculado o NPS do CSP e de cada um dos seus departamentos avaliados (permitindo a divisão dos clientes em Detractores, Passivos/ Indiferentes e Promotores) e, finalmente, foi medido o grau de satisfação dos clientes internos (utilizadores finais do CSP) de forma evolutiva e temporal, numa escala [1-10].

Os resultados deste estudo de caso permitiram uma melhor compreensão dos clientes por parte do CSP em questão, sendo possível concluir que, a nível departamental, não existe diferenciação entre os factores de satisfação estruturais/cognitivos e/ou emocionais/afectivos. Dependendo dos países, destacam-se os dois tipos de factores, sendo no entanto de destacar os tópicos relacionados com “Reaction/ Solution time”, Professional Expertise”, Support/ Cooperation” e, finalmente, mas não menos importante, “Processes&IT.

Relativamente ao NPS, a situação dos CSP é considerada positiva (38%), muito influenciada pelo estado próximo do nível de excelência do HRS (a dois pontos percentuais de atingir os 50%); por outro lado, tanto o SCM como o AFS se situam na casa dos dez pontos percentuais. No entanto, devido

à evolução positiva nos três últimos anos fiscais, o nível de excelência poderá eventualmente vir a ser atingido num futuro próximo. A estratégia deverá passar por melhorar os departamentos com resultados mais baixos e tomar medidas preventivas com base na análise dos aspectos referenciados como mais insatisfatórios e, que de forma recorrente, geram descidas acentuadas no *score* (por é o caso do nível do tempo de resposta às diferentes solicitações, problemas com as ferramentas informáticas utilizadas e a pouca experiência profissional dos colaboradores). A troca de *best practices* entre os vários departamentos deverá também ser implementada, uma vez que numa equipa, um determinado país-cliente é o mais satisfeito, e noutra, o mesmo país-cliente é o mais insatisfeito comparativamente com os restantes, demonstrando uma certa bipolaridade “Promotores-Detractores” nos utilizadores finais, dependendo do departamento que avalia. Ainda assim, é possível verificar que o país mais Detractor é sem dúvida o cliente França, com 47% dos seus avaliadores inseridos nesta categoria. Em contrapartida, nos países com maior proporção de Promotores, destacam-se Itália, Bélgica e Portugal. O país mais Passivo/ Indiferente é Espanha.

Enquanto estudo de caso num curto espaço temporal, existem algumas limitações a ele inerentes. Em primeiro lugar, o âmbito dos CSP's em Portugal, embora em crescimento, é ainda diminuto em matéria de estudos académicos. Em segundo lugar, a problemática da satisfação dos clientes é extremamente vasta, não havendo uma metodologia consensual entre os vários autores. Finalmente, o facto do inquérito de satisfação em vigor no CSP em análise ser tão reduzido, limitou em muito o tipo de análise estatística possível de realizar.

De futuro seria de equacionar a possibilidade de acrescentar mais algumas questões que permitam aprofundar o conhecimento e análise da satisfação dos clientes com testes estatísticos, análises de componentes principais e, por exemplo, criação de tipologias por clusters. Da revisão da literatura, poder-se-ia incorporar igualmente questões relacionadas com a conveniência, profissionalismo e qualidade dos serviços prestados, mas também sobre os colaboradores que prestam esses mesmos serviços.

Tendo em conta que este foi um estudo de caso meramente exploratório, seria importante a validação de um modelo de avaliação da satisfação de clientes em CSP's. No seguimento desta validação, traria valor académico/ empresarial uma análise exaustiva relativamente às principais vantagens e inconvenientes do financiamento da implementação de um sistema de avaliação da satisfação de clientes que melhore a comunicação interna e o relacionamento com os mesmos. Ao ter-se optado por um estudo de caso, torna-se impossível generalizar esta análise a outras empresas. No entanto, o principal objectivo era acrescentar conhecimento através desta experiência empresarial individual.

O facto dos CSP's em Portugal serem um grupo algo restrito, aumenta também a possibilidade de um estudo mais abrangente (sob o ponto de vista quantitativo, mas também qualitativo) sobre a análise da satisfação dos clientes e gestão de relacionamentos com eles.

VII. Referências Bibliográficas

- ACCENTURE (2012). *Achieving High Performance in BPO*. Disponível em : http://www.accenture.com/SiteCollectionDocuments/Microsites/highperfbpo/High_Performance_BPO_Full_Report_290212.pdf. Acesso em: Outubro 2012.
- ALBARELLO, Luc; MAROY, Christian; RUQUOY, Danielle; DIGNEFFE, Françoise ; HIERNAUX, Jean Pierre ; SAINT-GEORGES, Pierre de (1997). *Práticas e Métodos de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Gradiva.
- BERGERON, Bryan (2003). *Essentials of Shared Services*. New Jersey. John Wiley & Sons, Inc.
- BERRY, Leonard (2002) Relationship Marketing of Services – perspectives from 1983 and 2000, *Journal of Relationship Marketing*, Vol. 1 No. 1, pp. 59-70.
- BUTTLE, Francis (2004). *Customer relationship Management: Concepts and tools*. Elsevier Publications
- CHALMETA, Ricardo (2006). Methodology for customer relationship management, Grupo integracion Y Re-ingenieria de Sistemas (IRIS), Universitat Jaume I, *The Journal of Systems and Software*, 79; p.1015-1024.
- COTA, Bruno (2006). *Manual de Marketing de Serviços*. Lisboa. Universidade Lusíada Editora
- D'AVILA, Rafael (2006) *Um Método para a Adopção de Estratégias de CRM orientado para Tecnologia e Processos Organizacionais*. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Disponível em: <http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/12568/000626802.pdf?sequence=1>. Acesso em: Outubro 2012.

DELOITTE (2009). *Shared services shines in challenging times. Insights from Deloitte's 2009 global shared services survey*. Disponível em: www.deloitte.com/assets/Dcom-UnitedStates/Local%20Assets/Documents/us_css_SharedServicesShinesinChallengingTimes_081409.pdf. Acesso em: Outubro 2012.

DELOITTE (2009). *Taking Shared Services to the Next Level: Towards a Portfolio Approach for Shared Services Optimization*. Disponível em: https://www.deloitte.com/assets/Dcom-UnitedStates/Local%20Assets/Documents/us_css_TakingSharedServicesToTheNextLevel.pdf. Acesso em: Outubro 2012.

DONNIEL, Shulman S., HARMER, Martin J., DUNLEAVY, John R., LUSK, James S. (1999). *Shared Services: Adding Value to the Business Units*. New York. John Wiley & Sons, Inc.

ERNST & YOUNG (2013). *Delivering Tomorrow's Companies Today: How Global Business Services Can Transform your Business*. Disponível em: [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Delivering_tomorrows_companies_today/\\$FILE/Delivering_tomorrows_companies_today.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Delivering_tomorrows_companies_today/$FILE/Delivering_tomorrows_companies_today.pdf). Acesso em: Outubro 2012.

FODDY, William (2002). *Como Perguntar: Teoria e Prática da Construção de Perguntas em Entrevistas e Questionários*. Oeiras: Celta Editora.

GARTNER (2011). *Forecast: Business Process Outsourcing Services, 2008-2015, 3Q11 Update*.

GARTNER (2013). *Forecast Analysis: Business Process Outsourcing, Worldwide, 2012-2017, 1Q13 Update*.

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

GHIGLIONE, Rodolphe; MATALON, Benjamin (2001). *O Inquérito: Teoria e Prática*. Oeiras: Celta Editora.

GONÇALVES, Helena (2005). *Satisfação do Cliente com os Atributos: Definição, Mensuração e Validação*. Tese de Doutoramento em Organização e Gestão de Empresas. ISEG-UTL

HUETE, Luís (1998). *Serviços & Lucro*. Lisboa. Edições AESE

KAKABADSE, Andrey; KAKABADSE, Nada (2002). Trends in Outsourcing: Contrasting USA and Europe. *European Management Journal* , 20 (2), 189-198

KEARNEY, A.T. (2004). *AT Kearney's 2004 Offshore Location Attractiveness Index: Making Offshore Decisions*. Chicago: A.T. Kearney, Inc

KEARNEY, A.T. (2011). *Offshoring Opportunities amid Economic Turbulence: The AT Kearney Global Services Location Index*. Chicago: A.T. Kearney, Inc.

KOTLER, Philip (2000) *Administração de Marketing*. 10ª Edição. São Paulo. Prentice Hall

KOTLER, Philip (2001) *Marketing Management Millennium Edition, Tenth Edition*, New Jersey, Prentice- Hall.

KOTLER, Philip (2002) *Marketing em Acção*. Campus

KPMG (2007). *Managing Performance through Shared Services Centers*. Disponível em: <http://www.kpmg.com/ch/de/library/articles-publications/seiten/managing-performance-through-shared-services-centers.aspx>. Acesso em: Outubro 2012.

KPMG (2012). *Real Estate and Facilities management Outsourcing Pulse Survey*. Disponível em: <http://www.kpmginstitutes.com/shared-services->

outsourcing-institute/insights/2013/refm-2013-pulse-report.aspx. Acesso em: Outubro 2012.

MONTEIRO, Pedro (2009). *A Implementação de CRM nas Pequenas e Médias Empresas: Um estudo de caso múltiplo em empresas Portuguesas*. Tese de Mestrado em Ciências Empresariais. ISEG

NASSCOM (2011). *Indian Knowledge Services Outsourcing Industry: Creating Global Business Impact*. Disponível em: http://survey.nasscom.in/sites/default/files/researchreports/softcopy/Indian%20Knowledge%20Services%20Outsourcing_Secured.pdf. Acesso em: Outubro 2012.

NEVADO, Pedro (2009). *Estudos de caso: um curso de acção na investigação em Gestão*. ADVANCE – Centro de Investigação Avançada do ISEG.

OLIVEIRA, Diogo (2010). *Serviço de Apoio ao Cliente – O add-on dos serviços partilhados*. Tese de Mestrado em Gestão. ISCTE

OLIVER, Richard (1997) *Satisfaction: a behavioural perspective on the consumer*. Nova Iorque. McGraw-Hill.

PEDRON, Cristiane (2009). *Using the Dynamic Capabilities perspective to analyze CRM adoption: a multiple case study in Portuguese organizations*. Tese de Doutoramento em Gestão. ISEG

PEPERS, Don; ROGERS, Martha (1995) A new Marketing Paradigm: Share of Customer, Not Market Share, *Planning Review*, 23, 3, pp.14-18.

PEREIRA, Alexandre; POUPA, Carlos (2003). *Como Escrever uma Tese, Monografia ou Livro Científico usando o Word*. 2ª Edição. Lisboa: Edições Sílabo.

PORTER, Michael (1985) *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. New York: The Free Press Edition

PORTER, Michael (1987) From Competitive Advantage to Corporate Strategy. *Harvard Business Review*, May-June, 3, 43-59

PWC (2010). *Why Global Sourcing? Why Now? Creating Competitive Advantage in Today's Volatile Marketplace*. Disponível em: http://www.pwc.com/en_us/us/increasing-it-effectiveness/assets/global-sourcing.pdf. Acesso em: Outubro 2012.

QUIVY, Raymond; CAMPENHOUDT, LucVan (1998). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Gradiva

REICHHELD, Frederic (2003). *The One Number you Need to Grow*. Harvard Business Review.

REICHHELD, Frederic (2006). *The Ultimate Question – For unlocking the Door to Good Profits and True Growth*. Harvard Business School Press. Boston

SÁBIO, Delmar (2011) *Customer Relationship Management (CRM) e a Indústria Hoteleira: uma Análise das Competências Organizacionais*, Tese da Dissertação de Mestrado em Marketing. ISEG

SCHARTZ, Gary. (2007), *Shared Service Center*. Harvard University

SCHRAVEN, Daan (2012) *The attractiveness of an outsourcing provider*. Master thesis. Radboud University. Disponível em: <http://www.studymode.com/essays/The-Attractiveness-Of-An-Outsourcing-Provider-1877925.html>. Acesso em: Outubro 2012.

SILVA, Augusto; PINTO, José (orgs.) (2001). *Metodologia das Ciências Sociais*. Porto: Edições Afrontamento

SILVA, Dulce (2012). *Que factores afectam a satisfação no trabalho num Centro de Serviços Partilhados?* Tese de Mestrado em Economia e Gestão de Recursos Humanos, Faculdade de Economia – Universidade do Porto. Disponível em: <http://repositorio-aberto.up.pt/handle/10216/60828>. Acesso em: Outubro 2012.

SWIFT, Ronald (2001) *CRM – Customer Relationship Management – o revolucionário marketing de relacionamento com o cliente*. Rio de Janeiro

WILSON, Hugh; DANIEL, Elizabeth; McDONALD, Malcolm (2002). Factors for success in customer relationship management (CRM) systems. *Journal of Marketing Management*, 18(1), pp. 193–219. Disponível em: <http://oro.open.ac.uk/15952/2/>. Acesso em: Outubro 2012.

VIII. Anexos

Anexo 1: Cluster SWE (8 países)



Anexo 2: Os seis CSP's da empresa espalhados pelo Mundo



Anexo 3: Resultados mensais e anuais do departamento HRS e em comparação com os outros resultados dos outros CSP's no resto do Mundo

Scope	Country	Feb-12	Mar-12	Apr-12	May-12	Jun-12	Jul-12	Aug-12	Sep-12	Ø 2012	Oct-12	Nov-12	Dec-12	Jan-13	Feb-13	Mar-13	Apr-13	May-13	Ø 2013	TREND		
SME	BE	6,90	6,67	7,13	6,25	6,60	7,60	-	9,36	7,08	8,78	9,21	9,06	9,63	9,15	9,06	9,45	9,00	9,18	9,18	↓ -0,45	
	... AskHR	-	-	-	-	-	-	-	-	-	8,78	9,21	9,06	9,63	9,15	9,06	9,45	9,00	9,18	9,18	↓ -0,45	
	... Payroll	7,48	7,13	7,88	6,53	7,00	8,00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	... Travel Expenses	6,22	6,14	6,29	5,78	-	7,20	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	IT	5,55	5,29	5,83	6,05	7,82	9,15	8,78	8,40	7,66	8,95	8,63	8,36	8,75	8,58	8,67	8,74	8,39	8,64	8,64	↓ -0,35	
	... AskHR	-	-	-	-	-	-	8,78	-	-	8,95	8,63	8,36	8,78	8,58	8,67	8,74	8,39	8,64	8,64	↓ -0,35	
	... Payroll	5,00	4,64	5,27	5,09	7,67	9,15	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	... Travel Expenses	6,17	6,00	6,43	7,38	8,00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	CH	7,75	7,63	7,65	7,90	8,14	9,06	-	8,72	8,12	8,79	8,75	8,67	9,50	9,10	9,60	9,67	-	9,15	9,15	-	
	... AskHR	-	-	-	-	-	-	-	-	-	8,79	8,75	8,67	9,50	9,10	9,60	9,67	-	9,15	9,15	-	
	... Payroll	7,75	7,63	7,65	7,90	8,14	9,06	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	... Travel Expenses	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	PT	-	7,09	8,53	9,32	8,44	9,80	8,00	8,74	8,40	8,90	8,63	8,59	8,71	9,23	8,82	9,17	9,35	8,99	8,99	↔ 0,18	
	... AskHR	-	-	-	-	-	-	-	-	-	8,78	9,21	9,06	9,63	9,23	8,82	9,17	9,35	8,99	8,99	↔ 0,18	
	... Payroll	-	7,09	8,53	9,32	8,44	9,80	8,00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	... Travel Expenses	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	ES	8,00	8,03	8,34	8,42	8,40	9,06	9,02	-	8,50	8,62	8,02	8,57	9,44	8,53	8,97	8,56	8,81	8,67	8,67	↔ 0,25	
	... AskHR	-	-	-	-	-	-	-	-	-	8,62	8,02	8,57	9,44	8,53	8,97	8,56	8,81	8,67	8,67	↔ 0,25	
	... Payroll	8,00	8,03	8,34	8,42	8,40	9,06	9,02	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	... Travel Expenses	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
FR	8,90	9,45	8,64	8,68	8,64	8,87	8,51	7,40	8,54	7,38	7,50	6,85	7,36	7,64	6,85	6,80	7,21	7,20	7,20	↔ 0,41		
... AskHR	-	-	-	-	-	-	-	-	-	7,38	7,50	6,85	7,36	7,64	6,85	6,80	7,21	7,20	7,20	↔ 0,41		
... Payroll	8,90	9,45	8,64	8,68	8,64	8,87	8,51	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
... Travel Expenses	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
SME	... AskHR	-	-	-	-	-	-	-	-	-	8,48	8,42	8,35	8,76	8,61	8,48	8,55	8,51	8,51	8,51	↓ -0,04	
	... Payroll	7,84	7,81	8,03	8,15	8,47	8,92	8,69	8,58	8,31	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
	... Travel Expenses	6,90	6,06	6,38	6,53	7,13	7,20	-	7,60	6,72	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
	Overall	Feb-12	Mar-12	Apr-12	May-12	Jun-12	Jul-12	Aug-12	Sep-12	Ø 2012	Oct-12	Nov-12	Dec-12	Jan-13	Feb-13	Mar-13	Apr-13	May-13	Ø 2013	TREND		
	SWE*	7,59	7,69	7,90	8,04	8,45	8,89	8,69	8,56	8,21	8,48	8,42	8,35	8,76	8,61	8,48	8,58	8,51	8,51	8,51	↓ -0,07	
Worldwide										8,03	7,99	8,08	8,19	8,06	8,10	8,17	8,13	8,09	8,09	↓ -0,04		

Anexo 4: Resultados mensais e anuais do departamento SCMS e em comparação com os outros resultados dos outros CSP's no resto do Mundo

Country	Feb-12	Mar-12	Apr-12	May-12	Jun-12	Jul-12	Aug-12	Sep-12	Ø 2012	Oct-12	Nov-12	Dec-12	Jan-13	Feb-13	Mar-13	Apr-13	May-13	Jun-13	Jul-13	Aug-13	Sep-13	Ø 2013	TREND
ES	7,33	-	7,60	-	-	6,00	6,67	8,20	7,28	7,06	6,50	7,80	7,30	7,83		7,93	7,85					7,57	↓ -0,08
...PO processing	-	-	-	-	-	-	-	-	-	6,50		7,40	7,00			7,86	7,86					7,25	⇒ 0,00
...user support (OneSRM)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	7,63		8,20	7,60			8,00	7,83					7,90	↓ -0,17
FR	-	-	-	-	-	8,40	-	7,10	7,56	7,88	9,09	7,47	8,00	8,29	8,43	8,42	9,08					8,34	↑ 0,66
...PO processing	-	-	-	-	-	-	-	-	-		9,00	7,00		8,25		8,40	8,83					8,11	⇒ 0,43
...user support (OneSRM)	-	-	-	-	-	-	-	-	-		9,17	7,88	8,80	8,43		8,44	9,33					8,55	↑ 0,89
PT	-	-	-	-	-	-	-	-	-	8,71	5,70	8,50	9,00	6,64		8,80	8,81					8,25	⇒ 0,01
...PO processing	-	-	-	-	-	-	-	-	-	8,43	4,80	8,30	9,00	5,29		8,80	8,43					7,87	↓ -0,37
...user support (OneSRM)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	9,00	6,60	8,70	9,00	8,00		8,80	9,23					8,64	⇒ 0,43
BE	-	-	-	-	-	-	-	-	-		5,22	6,27		7,09			8,25					6,73	-
...PO processing	-	-	-	-	-	-	-	-	-		4,60	6,20		7,00								6,50	-
...user support (OneSRM)	-	-	-	-	-	-	-	-	-			6,33		7,17								6,95	-

Scope	Process	Feb-12	Mar-12	Apr-12	May-12	Jun-12	Jul-12	Aug-12	Sep-12	Ø 2012	Oct-12	Nov-12	Dec-12	Jan-13	Feb-13	Mar-13	Apr-13	May-13	Jun-13	Jul-13	Aug-13	Sep-13	Ø 2013	TREND
World	...PO processing	7,33	-	7,60	-	-	7,09	7,00	7,47	7,37	7,81	7,27	7,46	7,74	7,54	8,04	8,38	8,38					7,92	⇒ 0,00
	...user support (OneSRM)										8,32	7,93	8,33	7,99	7,69	8,08	7,91	8,26					8,06	⇒ 0,35
SWE	...PO processing										7,50	6,11	7,41	7,94	6,86	8,20	8,41	8,35					7,62	↓ -0,06
	...user support (OneSRM)										8,20	7,39	7,90	8,53	7,96	8,83	8,46	8,83					8,23	⇒ 0,37

Overall	Feb-12	Mar-12	Apr-12	May-12	Jun-12	Jul-12	Aug-12	Sep-12	Ø 2012	Oct-12	Nov-12	Dec-12	Jan-13	Feb-13	Mar-13	Apr-13	May-13	Jun-13	Jul-13	Aug-13	Sep-13	Ø 2013	TREND
SWE	7,33	7,40	7,60	7,71	7,89	7,09	7,00	7,47	7,37	7,85	6,75	7,66	8,24	7,42	8,55	8,43	8,58					7,63	⇒ 0,15
Worldwide	-	-	-	-	-	-	-	-	-	8,12	7,80	7,93	7,94	7,67	8,16	8,13	8,28					7,97	⇒ 0,15

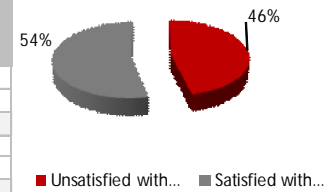
Anexo 5: Resultados mensais e anuais do departamento AFS e em comparação com os outros resultados dos outros CSP's no resto do Mundo

Cluster	Country	Oct-11	Nov-11	Dec-11	Jan-12	Feb-12	Mar-12	Apr-12	May-12	Jun-12	Jul-12	Aug-12	Sep-12	Ø 2012	Oct-12	Nov-12	Dec-12	Jan-13	Feb-13	Mar-13	Apr-13	May-13	Jun-13	Jul-13	Aug-13	Sep-13	Ø 2013	TREND			
SME	BE	7,22	7,54	-	5,79	6,27	7,70	6,17	6,67	6,40	7,64	5,50	6,80	6,71	7,25	6,17	6,77	7,55	7,83	7,36	7,41	8,25							7,38	↑0,64	
	...AP				6,17	-	-	-	-	-	-	-	-	-	7,75		5,00	7,57	7,17		7,50	7,40							7,13	↓0,10	
	...AR				5,43	-	-	-	-	-	-	-	-	-	7,14		6,80	7,71	8,20		7,67								7,50	-	
	...GLJCL				-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	7,20			7,80			7,20								7,35	-	
	...C&B				-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	6,63						8,00								7,38	-	
	...TAX				-	-	-	-	-	-	-	-	-	-								7,00							7,88	-	
	ES	-	5,71	5,35	7,91	6,57	7,09	8,56	7,62	6,06	7,00	8,63	7,53	6,92	7,06	6,05	7,66	8,24	7,52	8,06	8,05	7,44							7,57	↓0,61	
	...AP				6,71	-	6,57	-	7,00	5,20	-	-	-	-	6,43	6,20	7,73	7,78	6,13	7,22	7,83									7,14	
	...AR				8,38	6,60	7,83	9,00	-	-	-	-	-	-	6,67	7,20	7,33	8,33	8,25	8,25	7,67	7,83								7,70	⇒0,16
	...GLJCL				8,00	7,57	7,14	-	-	-	-	-	-	-	7,33	6,60	7,78	8,20	7,67	7,71										7,56	
	...C&B				8,50	-	7,00	-	-	-	-	-	-	-	7,86		7,78	8,50			9,17		8,20							8,02	
	...TAX				8,00	-	7,00	-	-	-	-	-	-	-			7,67				8,33									7,44	
	GR	7,92	7,83	-	7,75	7,20	6,00	6,85	6,82	6,87	6,31	-	6,56	6,94	6,40	7,82	6,20	8,36	8,14	7,04	8,05	8,09								7,81	⇒0,04
	...AP				-	-	-	-	-	7,17	-	-	-	-		7,60		8,60	8,17	7,29	7,43	7,43								7,73	⇒0,00
	...AR				-	-	-	-	7,00	6,00	-	-	-	-		7,60		9,20	8,00	6,67	8,20	8,17								7,56	↓0,03
	...GLJCL				-	-	-	-	-	-	-	-	-	-					8,40	7,40										8,22	
	...C&B				-	-	-	-	-	6,60	-	-	-	-		8,00		8,60	8,14				8,29							8,16	
	...TAX				-	-	-	-	-	6,20	-	-	-	-							6,80									8,40	
	FR	6,62	7,58	6,79	7,00	7,39	8,43	7,00	7,75	7,77	6,26	7,17	7,92	7,23	7,89	7,20	7,72	7,61	7,00	7,71	8,00	7,94								7,72	↓0,06
	...AP				7,33	7,33	8,17	6,67	7,89	7,50	6,38	-	-	-	7,78		7,67	8,00	6,83	8,00	8,00	7,88								7,71	↓0,12
	...AR				7,10	7,29	-	7,80	7,83	-	6,60	-	-	-	8,14			8,29		7,17	8,60									7,80	
	...GLJCL				-	-	-	-	7,83	-	5,40	-	-	-	7,00			6,80												7,24	
	...C&B				-	-	-	-	7,33	-	-	-	-	-																7,95	
	...TAX				-	-	-	-	-	-	-	-	-	-																8,08	
IT	6,76	7,04	6,35	7,65	6,93	7,02	7,60	7,76	8,69	7,57	8,44	8,73	7,56	7,95	8,30	8,17	8,37	7,77	7,88	7,71	8,33								8,10	↑0,62	
...AP				7,65	6,86	7,18	7,80	7,89	8,33	7,14	-	-	-	8,13	7,78		8,42	7,73	7,86		8,06									7,99	
...AR				7,50	7,83	6,44	7,50	6,11	8,82	7,43	-	-	-	8,20	8,66		8,42	6,17	7,57	7,80	8,43								8,29	↑0,63	
...GLJCL				7,57	6,50	6,78	7,86	7,67	8,45	8,20	-	-	-		8,33		8,50	7,55	8,00		8,36								8,08		
...C&B				7,80	6,83	7,11	7,56	7,40	9,00	7,40	-	-	-		8,20		8,14	8,00	8,00		8,78								8,13		
...TAX				8,00	6,00	7,63	7,57	-	9,17	-	-	-	-				8,29	7,33	8,00		8,20								7,98		
CH	7,44	7,61	6,62	7,78	7,94	7,91	8,82	8,32	7,80	9,09	6,08	7,41	7,72	8,15	8,42	7,26	8,18	8,29	8,00	7,25	7,57								7,90	⇒0,42	
...AP				7,64	7,50	8,00	-	8,44	-	-	6,33	-	-	8,00	8,67	7,29	7,88	8,29	7,83	7,20										7,90	
...AR				7,91	8,20	7,86	-	8,50	-	-	6,67	-	-	8,50	8,67	7,14	8,57	8,57	8,00	7,20										8,11	
...GLJCL				7,78	8,00	7,88	-	-	-	-	-	-	-	7,80	0,00	7,43	7,86	8,17	8,20	7,40										7,75	
...C&B				7,71	-	-	-	8,00	-	-	6,00	-	-	8,00	0,00	7,17	8,71	8,00	7,83	7,60										7,88	
...TAX				7,86	-	7,80	-	-	-	-	-	-	-	0,00	0,00	7,29				8,20										7,84	
PT	7,52	8,00	7,94	8,82	8,56	8,40	8,17	8,19	7,64	8,96	7,81	8,19	8,17	8,07	8,43	8,55	8,08	8,36	7,86	7,80	8,10								8,15	⇒0,30	
...AP				8,31	-	7,60	7,71	7,86	7,00	8,29	7,14	-	-	7,33	7,71	7,33	7,78	7,50	6,86	7,43	6,70									7,31	↓0,73
...AR				8,92	-	8,50	-	6,14	7,57	6,80	8,17	-	-	8,29	8,83	8,67	7,75	9,00	8,20		8,70									8,38	
...GLJCL				8,83	8,80	8,50	8,40	8,40	8,00	9,00	8,00	-	-	8,33	8,86	8,83	8,33	8,33			8,33									8,51	⇒0,45
...C&B				9,09	8,60	8,86	-	8,57	-	9,60	8,00	-	-	8,40	8,60		8,43				8,29									8,49	
...TAX				9,20	-	8,83	-	8,00	-	9,40	-	-	-	0,00	0,00		8,14				8,17									8,28	
SME	...AP	7,05	7,11	6,50	7,47	7,10	7,47	7,46	7,73	7,27	7,40	6,95	7,61	7,29	7,60	7,50	7,13	8,00	7,40	7,52	7,58	7,57								7,56	↓0,01
	...AR	7,32	7,39	6,91	7,74	7,57	7,74	7,82	7,95	7,69	7,50	7,42	7,77	7,57	7,58	8,13	7,46	8,29	8,21	7,63	7,78	8,33								7,95	↑0,55
	...GLJCL	7,12	7,14	6,90	7,80	7,48	7,60	7,75	8,00	7,71	7,26	7,80	8,00	7,57	7,58	7,89	7,77	7,83	7,90	7,84	7,66	8,21								7,85	↑0,55
	...C&B	7,46	7,52	7,04	7,92	7,36	7,70	7,50	7,72	7,91	7,73	7,19	8,00	7,59	7,67	7,64	7,96	8,22	8,13	8,03	7,89	8,37								8,02	⇒0,48
	...TAX	7,31	7,54	7,21	8,08	7,29	7,71	7,48	7,21	8,21	8,40	6,50	8,04	7,64	7,95	7,47	7,75	8,10	7,96	7,93	7,85	8,12								7,92	⇒0,27
Overall	Oct-11	Nov-11	Dec-11	Jan-12	Feb-12	Mar-12	Apr-12	May-12	Jun-12	Jul-12	Aug-12	Sep-12	Ø 2012	Oct-12	Nov-12	Dec-12	Jan-13	Feb-13	Mar-13	Apr-13	May-13	Jun-13	Jul-13	Aug-13	Sep-13	Ø 2013	TREND				
SWE	7,25	7,28	6,87	7,76	7,37	7,64	7,80	7,77	7,68	7,56	7,23	7,85	7,51	7,64	7,75	7,57	8,09	7,90	7,75	7,73	8,08								7,83	⇒0,35	
Worldwide	7,46	7,52	7,04	7,92	7,36	7,70	7,50	7,72	7,91	7,73	7,19	8,00	7,59	7,67	7,91	7,93	8,03	7,95	7,89	7,85	8,13									7,93	⇒0,28
Target	7,80	7,80	7																												

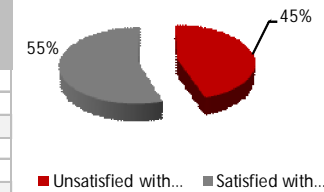
Anexo 6: Dados referentes às análises dos comentários abertos de satisfação e insatisfação dos utilizadores finais do CSP

MONTH Out-12

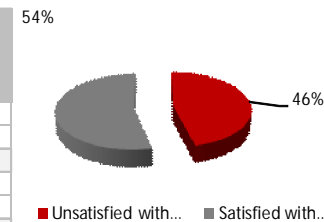
Source	Topic	Processes& IT	Professional expertise	Communi cation	Support	Service attitude	Organization setup	Reaction time	Mix/Others	Total
Overall	Unsatisfied with...	52	19	4	7	5	5	35	2	129
	Satisfied with...	0	11	1	37	23	0	65	12	149
	# of Comments	52	30	5	44	28	5	100	14	278
	Unsatisfied with...	40%	15%	3%	5%	4%	4%	27%	2%	46%
	Satisfied with...	0%	7%	1%	25%	15%	0%	44%	8%	54%
	% of Comments	19%	11%	2%	16%	10%	2%	36%	5%	100%



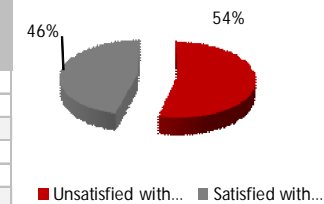
Source	Topic	Processes& IT	Professional expertise	Communi cation	Support	Service attitude	Organization setup	Reaction time	Mix/Others	Total
AFS	Unsatisfied with...	3	7	1	1	0	2	3	1	18
	Satisfied with...	0	4	0	6	2	0	9	1	22
	# of Comments	3	11	1	7	2	2	12	2	40
	Unsatisfied with...	17%	39%	6%	6%	0%	11%	17%	6%	45%
	Satisfied with...	0%	18%	0%	27%	9%	0%	41%	5%	55%
	% of Comments	8%	28%	3%	18%	5%	5%	30%	5%	100%



Source	Topic	Processes& IT	Professional expertise	Communi cation	Support	Service attitude	Organization setup	Reaction time	Mix/Others	Total
HRS	Unsatisfied with...	45	12	3	6	5	3	29	1	104
	Satisfied with...	0	7	1	28	19	0	55	11	121
	# of Comments	45	19	4	34	24	3	84	12	225
	Unsatisfied with...	43%	12%	3%	6%	5%	3%	28%	1%	46%
	Satisfied with...	0%	6%	1%	23%	16%	0%	45%	9%	54%
	% of Comments	20%	8%	2%	15%	11%	1%	37%	5%	100%

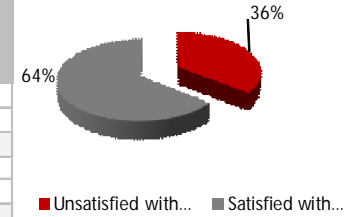


Source	Topic	Processes& IT	Professional expertise	Communi cation	Support	Service attitude	Organization setup	Reaction time	Mix/Others	Total
SCMS	Unsatisfied with...	4	0	0	0	0	0	3	0	7
	Satisfied with...	0	0	0	3	2	0	1	0	6
	# of Comments	4	0	0	3	2	0	4	0	13
	Unsatisfied with...	57%	0%	0%	0%	0%	0%	43%	0%	54%
	Satisfied with...	0%	0%	0%	50%	33%	0%	17%	0%	46%
	% of Comments	31%	0%	0%	23%	15%	0%	31%	0%	100%

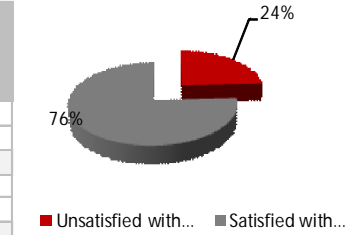


MONTH Nov-12

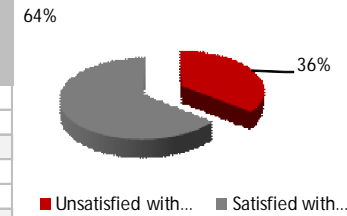
Source	Topic	Processes& IT	Professional expertise	Communi cation	Support	Service attitude	Organization setup	Reaction time	Mix/Others	Total
Overall	Unsatisfied with...	26	15	7	12	11	0	47	0	118
	Satisfied with...	2	16	2	15	59	2	115	2	213
	# of Comments	28	31	9	27	70	2	162	2	331
	Unsatisfied with...	22%	13%	6%	10%	9%	0%	40%	0%	36%
	Satisfied with...	1%	8%	1%	7%	28%	1%	54%	1%	64%
% of Comments	8%	9%	3%	8%	21%	1%	49%	1%	100%	



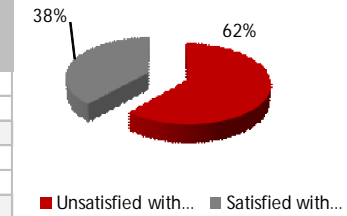
Source	Topic	Processes& IT	Professional expertise	Communi cation	Support	Service attitude	Organization setup	Reaction time	Mix/Others	Total
AFS	Unsatisfied with...	2	4	2	0	2	0	5	0	15
	Satisfied with...	0	7	0	4	19	2	15	0	47
	# of Comments	2	11	2	4	21	2	20	0	62
	Unsatisfied with...	13%	27%	13%	0%	13%	0%	33%	0%	24%
	Satisfied with...	0%	15%	0%	9%	40%	4%	32%	0%	76%
% of Comments	3%	18%	3%	6%	34%	3%	32%	0%	100%	



Source	Topic	Processes& IT	Professional expertise	Communi cation	Support	Service attitude	Organization setup	Reaction time	Mix/Others	Total
HRS	Unsatisfied with...	15	9	5	12	8	0	38	0	87
	Satisfied with...	0	7	2	8	40	0	97	2	156
	# of Comments	15	16	7	20	48	0	135	2	243
	Unsatisfied with...	17%	10%	6%	14%	9%	0%	44%	0%	36%
	Satisfied with...	0%	4%	1%	5%	26%	0%	62%	1%	64%
% of Comments	6%	7%	3%	8%	20%	0%	56%	1%	100%	

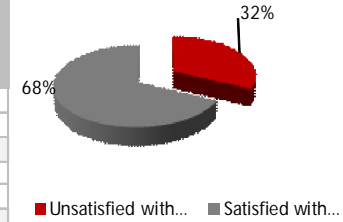


Source	Topic	Processes& IT	Professional expertise	Communi cation	Support	Service attitude	Organization setup	Reaction time	Mix/Others	Total
SCMS	Unsatisfied with...	9	2	0	0	1	0	4	0	16
	Satisfied with...	2	2	0	3	0	0	3	0	10
	# of Comments	11	4	0	3	1	0	7	0	26
	Unsatisfied with...	56%	13%	0%	0%	6%	0%	25%	0%	62%
	Satisfied with...	20%	20%	0%	30%	0%	0%	30%	0%	38%
% of Comments	42%	15%	0%	12%	4%	0%	27%	0%	100%	

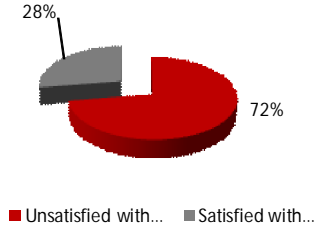


MONTH Dez-12

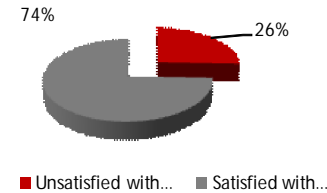
Source	Topic	Processes& IT	Professional expertise	Communi cation	Support	Service attitude	Organization setup	Reaction time	Mix/Others	Total
Overall	Unsatisfied with...	25	7	6	5	3	6	22	0	74
	Satisfied with...	3	11	8	15	35	5	77	2	156
	# of Comments	28	18	14	20	38	11	99	2	230
	Unsatisfied with...	34%	9%	8%	7%	4%	8%	30%	0%	32%
	Satisfied with...	2%	7%	5%	10%	22%	3%	49%	1%	68%
% of Comments	12%	8%	6%	9%	17%	5%	43%	1%	100%	



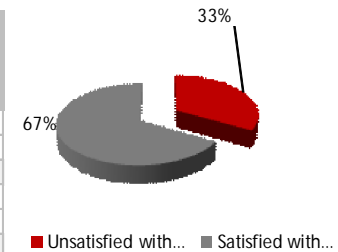
Source	Topic	Processes& IT	Professional expertise	Communi cation	Support	Service attitude	Organization setup	Reaction time	Mix/Others	Total
AFS	Unsatisfied with...	4	4	1	2	0	2	8	0	21
	Satisfied with...	0	1	2	1	2	0	2	0	8
	# of Comments	4	5	3	3	2	2	10	0	29
	Unsatisfied with...	19%	19%	5%	10%	0%	10%	38%	0%	72%
	Satisfied with...	0%	13%	25%	13%	25%	0%	25%	0%	28%
% of Comments	14%	17%	10%	10%	7%	7%	34%	0%	100%	



Source	Topic	Processes& IT	Professional expertise	Communi cation	Support	Service attitude	Organization setup	Reaction time	Mix/Others	Total
HRS	Unsatisfied with...	18	2	4	3	3	4	12	0	46
	Satisfied with...	1	8	2	12	33	5	71	2	134
	# of Comments	19	10	6	15	36	9	83	2	180
	Unsatisfied with...	39%	4%	9%	7%	7%	9%	26%	0%	26%
	Satisfied with...	1%	6%	1%	9%	25%	4%	53%	1%	74%
% of Comments	11%	6%	3%	8%	20%	5%	46%	1%	100%	

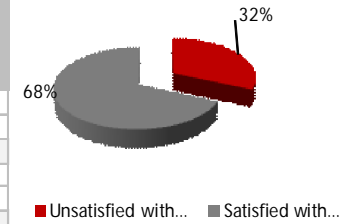


Source	Topic	Processes& IT	Professional expertise	Communi cation	Support	Service attitude	Organization setup	Reaction time	Mix/Others	Total
SCMS	Unsatisfied with...	3	1	1	0	0	0	2	0	7
	Satisfied with...	2	2	4	2	0	0	4	0	14
	# of Comments	5	3	5	2	0	0	6	0	21
	Unsatisfied with...	43%	14%	14%	0%	0%	0%	29%	0%	33%
	Satisfied with...	14%	14%	29%	14%	0%	0%	29%	0%	67%
% of Comments	24%	14%	24%	10%	0%	0%	29%	0%	100%	



MONTH Jan-13

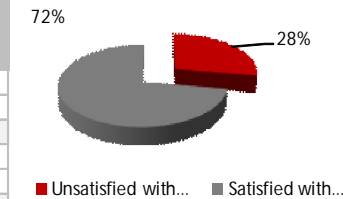
Source	Topic	Processes& IT	Professional expertise	Communi cation	Support	Service attitude	Organization setup	Reaction time	Mix/Others	Total
Overall	Unsatisfied with...	27	9	2	5	2	3	15	0	63
	Satisfied with...	2	2	15	42	14	1	57	3	136
	# of Comments	29	11	17	47	16	4	72	3	199
	Unsatisfied with...	43%	14%	3%	8%	3%	5%	24%	0%	32%
	Satisfied with...	1%	1%	11%	31%	10%	1%	42%	2%	68%
% of Comments	15%	6%	9%	24%	8%	2%	36%	2%	100%	



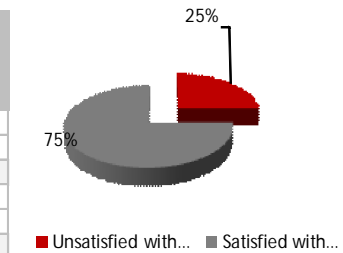
Source	Topic	Processes& IT	Professional expertise	Communi cation	Support	Service attitude	Organization setup	Reaction time	Mix/Others	Total
AFS	Unsatisfied with...	4	8	1	2	1	2	2	0	20
	Satisfied with...	0	2	3	13	2	0	3	0	23
	# of Comments	4	10	4	15	3	2	5	0	43
	Unsatisfied with...	20%	40%	5%	10%	5%	10%	10%	0%	47%
	Satisfied with...	0%	9%	13%	57%	9%	0%	13%	0%	53%
% of Comments	9%	23%	9%	35%	7%	5%	12%	0%	100%	



Source	Topic	Processes& IT	Professional expertise	Communi cation	Support	Service attitude	Organization setup	Reaction time	Mix/Others	Total
HRS	Unsatisfied with...	20	1	1	3	1	1	13	0	40
	Satisfied with...	1	0	10	27	12	1	52	1	104
	# of Comments	21	1	11	30	13	2	65	1	144
	Unsatisfied with...	50%	3%	3%	8%	3%	3%	33%	0%	28%
	Satisfied with...	1%	0%	10%	26%	12%	1%	50%	1%	72%
% of Comments	15%	1%	8%	21%	9%	1%	45%	1%	100%	

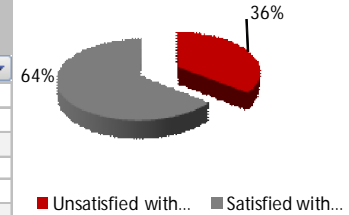


Source	Topic	Processes& IT	Professional expertise	Communi cation	Support	Service attitude	Organization setup	Reaction time	Mix/Others	Total
SCMS	Unsatisfied with...	3	0	0	0	0	0	0	0	3
	Satisfied with...	1	0	2	2	0	0	2	2	9
	# of Comments	4	0	2	2	0	0	2	2	12
	Unsatisfied with...	100%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	25%
	Satisfied with...	11%	0%	22%	22%	0%	0%	22%	22%	75%
% of Comments	33%	0%	17%	17%	0%	0%	17%	17%	100%	

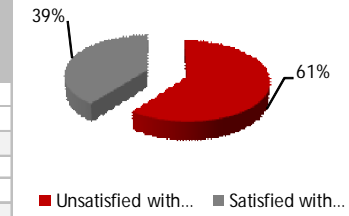


MONTH Fev-13

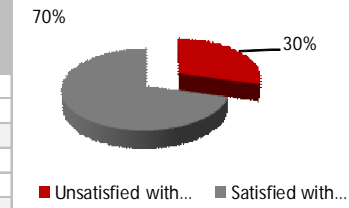
Source	Topic	Processes& IT	Professional expertise	Communi cation	Support	Service attitude	Organization setup	Reaction time	Mix/Others	Total
Overall	Unsatisfied with...	25	7	5	7	0	12	28	0	84
	Satisfied with...	2	5	2	43	33	5	60	1	151
	# of Comments	27	12	7	50	33	17	88	1	235
	Unsatisfied with...	30%	8%	6%	8%	0%	14%	33%	0%	36%
	Satisfied with...	1%	3%	1%	28%	22%	3%	40%	1%	64%
% of Comments	11%	5%	3%	21%	14%	7%	37%	0%	100%	



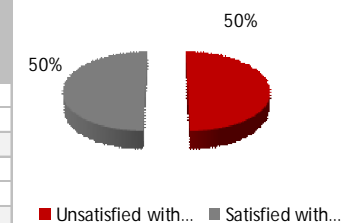
Source	Topic	Processes& IT	Professional expertise	Communi cation	Support	Service attitude	Organization setup	Reaction time	Mix/Others	Total
AFS	Unsatisfied with...	5	4	4	2	0	3	5	0	23
	Satisfied with...	1	1	0	7	1	0	4	1	15
	# of Comments	6	5	4	9	1	3	9	1	38
	Unsatisfied with...	22%	17%	17%	9%	0%	13%	22%	0%	61%
	Satisfied with...	7%	7%	0%	47%	7%	0%	27%	7%	39%
% of Comments	16%	13%	11%	24%	3%	8%	24%	3%	100%	



Source	Topic	Processes& IT	Professional expertise	Communi cation	Support	Service attitude	Organization setup	Reaction time	Mix/Others	Total
HRS	Unsatisfied with...	17	2	1	4	0	9	21	0	54
	Satisfied with...	1	3	2	34	29	5	55	0	129
	# of Comments	18	5	3	38	29	14	76	0	183
	Unsatisfied with...	31%	4%	2%	7%	0%	17%	39%	0%	30%
	Satisfied with...	1%	2%	2%	26%	22%	4%	43%	0%	70%
% of Comments	10%	3%	2%	21%	16%	8%	42%	0%	100%	

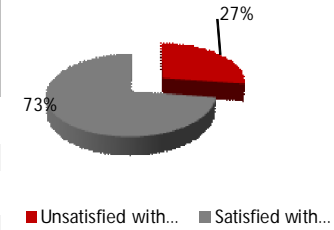


Source	Topic	Processes& IT	Professional expertise	Communi cation	Support	Service attitude	Organization setup	Reaction time	Mix/Others	Total
SCMS	Unsatisfied with...	3	1	0	1	0	0	2	0	7
	Satisfied with...	0	1	0	2	3	0	1	0	7
	# of Comments	3	2	0	3	3	0	3	0	14
	Unsatisfied with...	43%	14%	0%	14%	0%	0%	29%	0%	50%
	Satisfied with...	0%	14%	0%	29%	43%	0%	14%	0%	50%
% of Comments	21%	14%	0%	21%	21%	0%	21%	0%	100%	

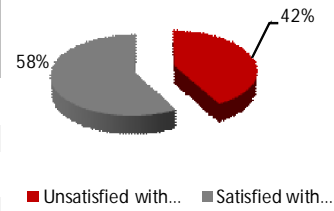


MONTH Mar-13

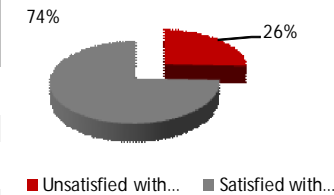
Source	Topic	Processes& IT	Professional expertise	Communi cation	Support	Service attitude	Organization setup	Reaction time	Mix/Others	Total
Overall	Unsatisfied with...	23	8	4	11	1	2	13	0	62
	Satisfied with...	0	1	2	37	36	3	84	2	165
	# of Comments	23	9	6	48	37	5	97	2	227
	Unsatisfied with...	37%	13%	6%	18%	2%	3%	21%	0%	27%
	Satisfied with...	0%	1%	1%	22%	22%	2%	51%	1%	73%
% of Comments	10%	4%	3%	21%	16%	2%	43%	1%	100%	



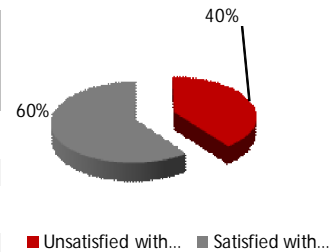
Source	Topic	Processes& IT	Professional expertise	Communi cation	Support	Service attitude	Organization setup	Reaction time	Mix/Others	Total
AFS	Unsatisfied with...	3	4	0	1	0	0	0	0	8
	Satisfied with...	0	0	0	4	2	1	4	0	11
	# of Comments	3	4	0	5	2	1	4	0	19
	Unsatisfied with...	38%	50%	0%	13%	0%	0%	0%	0%	42%
	Satisfied with...	0%	0%	0%	36%	18%	9%	36%	0%	58%
% of Comments	16%	21%	0%	26%	11%	5%	21%	0%	100%	



Source	Topic	Processes& IT	Professional expertise	Communi cation	Support	Service attitude	Organization setup	Reaction time	Mix/Others	Total
HRS	Unsatisfied with...	18	4	4	10	1	2	13	0	52
	Satisfied with...	0	1	2	32	33	2	79	2	151
	# of Comments	18	5	6	42	34	4	92	2	203
	Unsatisfied with...	35%	8%	8%	19%	2%	4%	25%	0%	26%
	Satisfied with...	0%	1%	1%	21%	22%	1%	52%	1%	74%
% of Comments	9%	2%	3%	21%	17%	2%	45%	1%	100%	

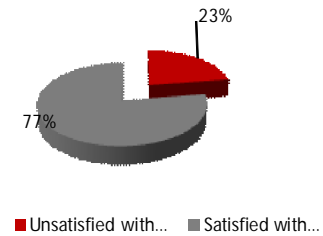


Source	Topic	Processes& IT	Professional expertise	Communi cation	Support	Service attitude	Organization setup	Reaction time	Mix/Others	Total
SCMS	Unsatisfied with...	2	0	0	0	0	0	0	0	2
	Satisfied with...	0	0	0	1	1	0	1	0	3
	# of Comments	2	0	0	1	1	0	1	0	5
	Unsatisfied with...	100%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	40%
	Satisfied with...	0%	0%	0%	33%	33%	0%	33%	0%	60%
% of Comments	40%	0%	0%	20%	20%	0%	20%	0%	100%	

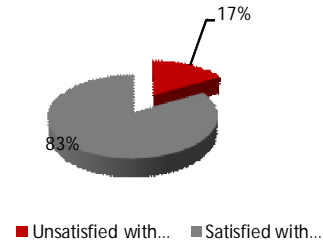


MONTH Abr-13

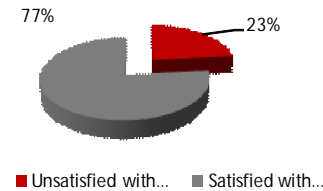
Source	Topic	Processes& IT	Professional expertise	Communi cation	Support	Service attitude	Organization setup	Reaction time	Mix/Others	Total
Overall	Unsatisfied with...	13	7	12	12	2	5	25	0	76
	Satisfied with...	6	10	23	87	41	13	80	1	261
	# of Comments	19	17	35	99	43	18	105	1	337
	Unsatisfied with...	17%	9%	16%	16%	3%	7%	33%	0%	23%
	Satisfied with...	2%	4%	9%	33%	16%	5%	31%	0%	77%
% of Comments	6%	5%	10%	29%	13%	5%	31%	0%	100%	



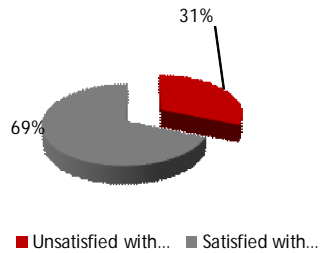
Source	Topic	Processes& IT	Professional expertise	Communi cation	Support	Service attitude	Organization setup	Reaction time	Mix/Others	Total
AFS	Unsatisfied with...	2	4	0	2	0	0	2	0	10
	Satisfied with...	4	4	5	14	11	5	7	0	50
	# of Comments	6	8	5	16	11	5	9	0	60
	Unsatisfied with...	20%	40%	0%	20%	0%	0%	20%	0%	17%
	Satisfied with...	8%	8%	10%	28%	22%	10%	14%	0%	83%
% of Comments	10%	13%	8%	27%	18%	8%	15%	0%	100%	



Source	Topic	Processes& IT	Professional expertise	Communi cation	Support	Service attitude	Organization setup	Reaction time	Mix/Others	Total
HRS	Unsatisfied with...	9	3	11	10	2	4	22	0	61
	Satisfied with...	2	5	17	70	25	8	72	1	200
	# of Comments	11	8	28	80	27	12	94	1	261
	Unsatisfied with...	15%	5%	18%	16%	3%	7%	36%	0%	23%
	Satisfied with...	1%	3%	9%	35%	13%	4%	36%	1%	77%
% of Comments	4%	3%	11%	31%	10%	5%	36%	0%	100%	

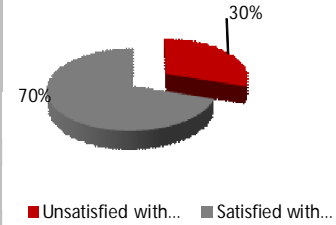


Source	Topic	Processes& IT	Professional expertise	Communi cation	Support	Service attitude	Organization setup	Reaction time	Mix/Others	Total
SCMS	Unsatisfied with...	2	0	1	0	0	1	1	0	5
	Satisfied with...	0	1	1	3	5	0	1	0	11
	# of Comments	2	1	2	3	5	1	2	0	16
	Unsatisfied with...	40%	0%	20%	0%	0%	20%	20%	0%	31%
	Satisfied with...	0%	9%	9%	27%	45%	0%	9%	0%	69%
% of Comments	13%	6%	13%	19%	31%	6%	13%	0%	100%	

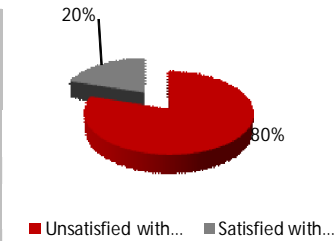


MONTH Mai-13

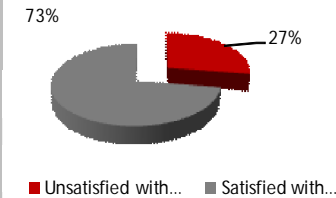
Source	Topic	Processes& IT	Professional expertise	Communi cation	Support	Service attitude	Organization setup	Reaction time	Mix/Others	Total
Overall	Unsatisfied with...	18	1	11	18	2	9	20	0	79
	Satisfied with...	6	1	14	49	33	18	62	0	183
	# of Comments	24	2	25	67	35	27	82	0	262
	Unsatisfied with...	23%	1%	14%	23%	3%	11%	25%	0%	30%
	Satisfied with...	3%	1%	8%	27%	18%	10%	34%	0%	70%
% of Comments	9%	1%	10%	26%	13%	10%	31%	0%	100%	



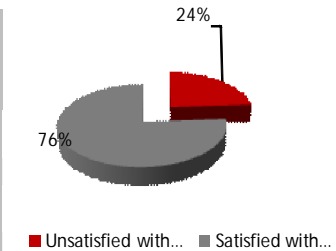
Source	Topic	Processes& IT	Professional expertise	Communi cation	Support	Service attitude	Organization setup	Reaction time	Mix/Others	Total
AFS	Unsatisfied with...	0	1	2	3	0	3	3	0	12
	Satisfied with...	1	0	1	1	0	0	0	0	3
	# of Comments	1	1	3	4	0	3	3	0	15
	Unsatisfied with...	0%	8%	17%	25%	0%	25%	25%	0%	80%
	Satisfied with...	33%	0%	33%	33%	0%	0%	0%	0%	20%
% of Comments	7%	7%	20%	27%	0%	20%	20%	0%	100%	



Source	Topic	Processes& IT	Professional expertise	Communi cation	Support	Service attitude	Organization setup	Reaction time	Mix/Others	Total
HRS	Unsatisfied with...	16	0	9	14	2	6	14	0	61
	Satisfied with...	4	1	12	44	29	16	55	0	161
	# of Comments	20	1	21	58	31	22	69	0	222
	Unsatisfied with...	26%	0%	15%	23%	3%	10%	23%	0%	27%
	Satisfied with...	2%	1%	7%	27%	18%	10%	34%	0%	73%
% of Comments	9%	0%	9%	26%	14%	10%	31%	0%	100%	

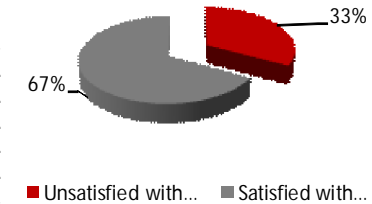


Source	Topic	Processes& IT	Professional expertise	Communi cation	Support	Service attitude	Organization setup	Reaction time	Mix/Others	Total
SCMS	Unsatisfied with...	2	0	0	1	0	0	3	0	6
	Satisfied with...	1	0	1	4	4	2	7	0	19
	# of Comments	3	0	1	5	4	2	10	0	25
	Unsatisfied with...	33%	0%	0%	17%	0%	0%	50%	0%	24%
	Satisfied with...	5%	0%	5%	21%	21%	11%	37%	0%	76%
% of Comments	12%	0%	4%	20%	16%	8%	40%	0%	100%	

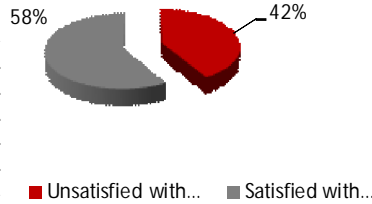


All year

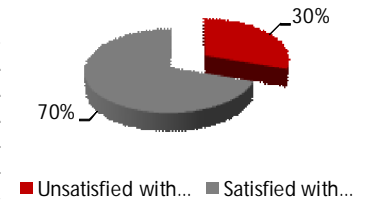
Source	Topic	Processes & IT	Professional expertise	Communication	Support	Service attitude	Organization setup	Reaction time	Mix/Others	Total
Overall	Unsatisfied with...	209	73	51	77	26	42	205	2	685
	Satisfied with...	0	57	67	325	274	47	600	23	1393
	# of Comments	209	130	118	402	300	89	805	25	2078
	Unsatisfied with...	31%	11%	7%	11%	4%	6%	30%	0%	33%
	Satisfied with...	0%	4%	5%	23%	20%	3%	43%	2%	67%
% of Comments	10%	6%	6%	19%	14%	4%	39%	1%	100%	



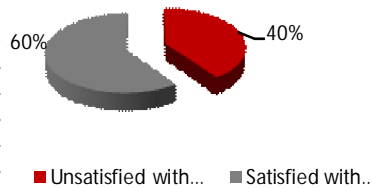
Source	Topic	Processes & IT	Professional expertise	Communication	Support	Service attitude	Organization setup	Reaction time	Mix/Others	Total
AFS	Unsatisfied with...	23	36	11	13	3	12	28	1	127
	Satisfied with...	6	19	11	50	39	8	44	2	179
	# of Comments	29	55	22	63	42	20	72	3	306
	Unsatisfied with...	18%	28%	9%	10%	2%	9%	22%	1%	42%
	Satisfied with...	3%	11%	6%	28%	22%	4%	25%	1%	58%
% of Comments	9%	18%	7%	21%	14%	7%	24%	1%	100%	



Source	Topic	Processes & IT	Professional expertise	Communication	Support	Service attitude	Organization setup	Reaction time	Mix/Others	Total
HRS	Unsatisfied with...	158	33	38	62	22	29	162	1	505
	Satisfied with...	9	32	48	255	220	37	536	19	1156
	# of Comments	167	65	86	317	242	66	698	20	1661
	Unsatisfied with...	31%	7%	8%	12%	4%	6%	32%	0%	30%
	Satisfied with...	1%	3%	4%	22%	19%	3%	46%	2%	70%
% of Comments	10%	4%	5%	19%	15%	4%	42%	1%	100%	

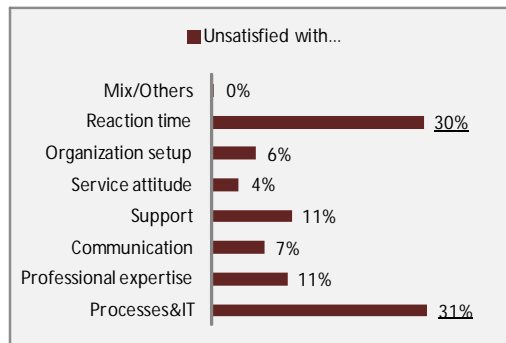
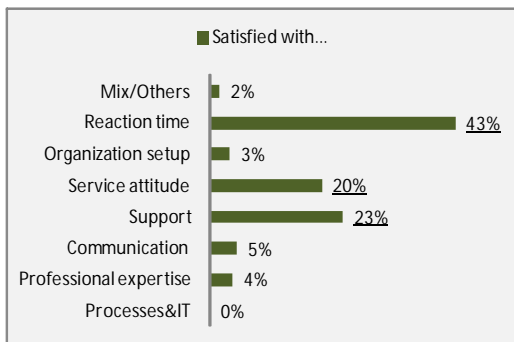


Source	Topic	Processes & IT	Professional expertise	Communication	Support	Service attitude	Organization setup	Reaction time	Mix/Others	Total
SCMS	Unsatisfied with...	28	4	2	2	1	1	15	0	53
	Satisfied with...	6	6	8	20	15	2	20	2	79
	# of Comments	34	10	10	22	16	3	35	2	132
	Unsatisfied with...	53%	8%	4%	4%	2%	2%	28%	0%	40%
	Satisfied with...	8%	8%	10%	25%	19%	3%	25%	3%	60%
% of Comments	26%	8%	8%	17%	12%	2%	27%	2%	100%	

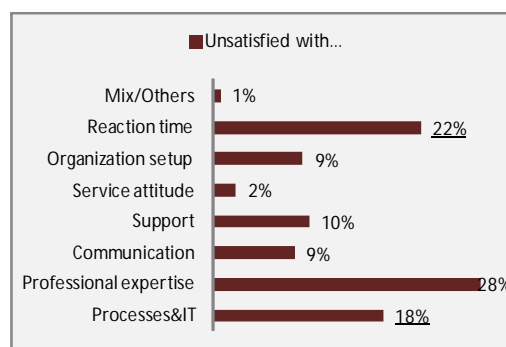
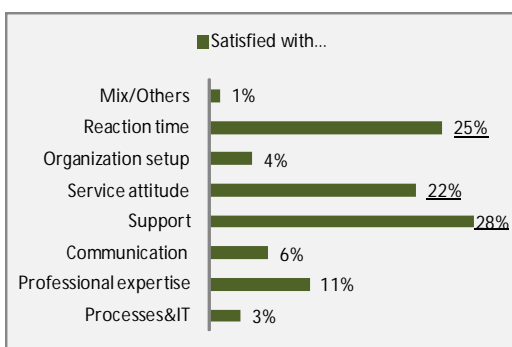


Anexo 7: Análise da satisfação e insatisfação global e por departamento dos factores estruturais afectivos

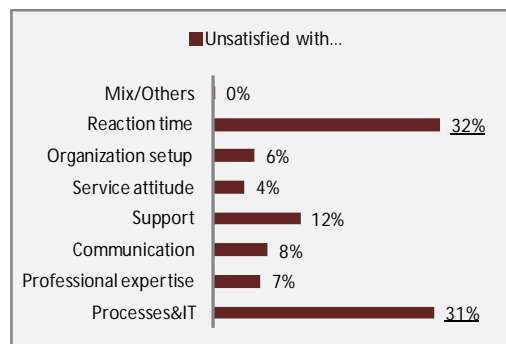
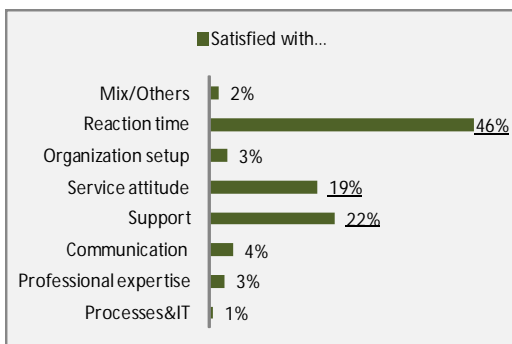
Overall



AFS



HRS



SCMS

