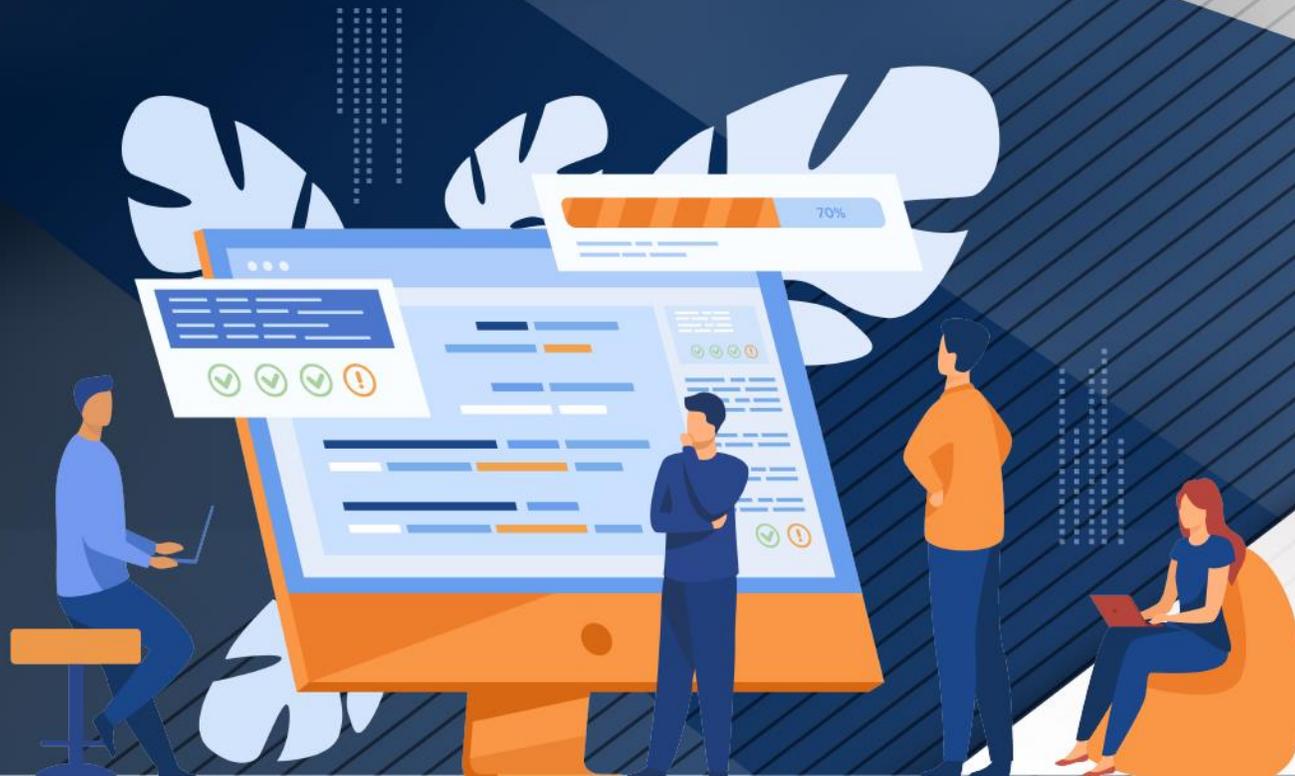


# GUIA PRÁTICO DE **INDICADORES** COM BENCHMARK



Copyright ©2022

## **HDI Brasil**

Nenhuma parte desta publicação pode ser reproduzida, armazenada em um sistema de recuperação ou transmitida em nenhuma forma ou por nenhum meio, seja ele eletrônico, mecânico, fotocópia, gravação ou outro, qualquer que seja, sem a permissão por escrito do HDI Brasil.

Versão 6 de 09/2022

<b>OBJETIVO</b> .....	<b>4</b>	<b>INDICADOR: 8.055 – RESOLUÇÃO EM PRIMEIRO NÍVEL (FLR)</b> .....	<b>24</b>
<b>PÚBLICO ALVO</b> .....	<b>5</b>	<b>INDICADOR: 8.060 – INCIDENTES/REQUISIÇÕES DE SERVIÇO REABERTOS</b> .....	<b>25</b>
<b>AGRADECIMENTOS</b> .....	<b>6</b>	<b>INDICADOR: 8.070 – BACKLOG</b> .....	<b>26</b>
<b>ALINHAMENTO DE ESTRATÉGIA, OBJETIVOS E RESULTADOS CHAVES</b> .....	<b>7</b>	<b>INDICADOR: 8.080 – ESCALAÇÃO HIERÁRQUICA (GERENCIAIS)</b> .....	<b>27</b>
<b>VISÃO HOLÍSTICA DOS INDICADORES</b> .....	<b>8</b>	<b>INDICADOR: 8.085 – ESCALAÇÃO FUNCIONAL DENTRO DO CENTRO DE SUPORTE</b> .....	<b>28</b>
<b>QUADROS VISUAIS E ANÁLISE DE TENDÊNCIAS</b> .....	<b>9</b>	<b>INDICADOR: 8.090 – ESCALAÇÃO FUNCIONAL PARA FORA DO CENTRO DE SUPORTE</b> .....	<b>29</b>
<b>INDICADOR: 6.010 – SATISFAÇÃO DE PESSOAS</b> .....	<b>10</b>	<b>INDICADOR: 8.100 – TEMPO DE DISTRIBUIÇÃO DA SOLUÇÃO</b> .....	<b>30</b>
<b>INDICADOR: 6.020 – TURNOVER</b> .....	<b>11</b>	<b>INDICADOR: 8.110 – UTILIZAÇÃO DA GESTÃO DO CONHECIMENTO</b> .....	<b>31</b>
<b>INDICADOR: 6.030 – AUSÊNCIA NÃO PLANEJADA</b> .....	<b>12</b>	<b>INDICADOR: 8.120 – CUSTO UNITÁRIO</b> .....	<b>32</b>
<b>INDICADOR: 6.040 – UTILIZAÇÃO DE PESSOAL</b> .....	<b>13</b>	<b>INDICADOR: 8.130 – ÍNDICE DA QUALIDADE DO CENTRO DE SUPORTE</b> .....	<b>33</b>
<b>INDICADOR: 7.010 – PESQUISA DE EXPERIÊNCIA DO CLIENTE (PERIÓDICA)</b> .....	<b>14</b>	<b>INDICADOR: CUSTOMER EFFORT SCORE (CES)</b> .....	<b>34</b>
<b>INDICADOR: 7.020 – PESQUISA DE EXPERIÊNCIA DO CLIENTE (CONTÍNUA)</b> .....	<b>15</b>	<b>INDICADOR: TAXA DE CHURN</b> .....	<b>35</b>
<b>INDICADOR: 7.030 – RESULTADOS DE FEEDBACK</b> .....	<b>16</b>	<b>INDICADOR: LEAD TIME / TEMPO MÉDIO PARA REPARO (MTTR)</b> .....	<b>36</b>
<b>INDICADOR: 8.010 – REGISTRO DE INCIDENTES / REQUISIÇÕES DE SERVIÇO</b> .....	<b>17</b>	<b>INDICADOR: TAXA DE RESOLUÇÃO POR AUTOMAÇÃO (CHATBOT)</b> .....	<b>37</b>
<b>INDICADOR: 8.013 – NÚMERO DE CONTATOS RECEBIDOS</b> .....	<b>18</b>	<b>INDICADOR: TAXA DE RETENÇÃO (CHATBOT)</b> .....	<b>38</b>
<b>INDICADOR: 8.016 – EFETIVIDADE DO AUTOATENDIMENTO</b> .....	<b>19</b>	<b>INDICADOR: ÍNDICE DE QUALIDADE DO ARTIGO (KCS)</b> .....	<b>39</b>
<b>INDICADOR: 8.020 – TEMPO MÉDIO DE RESPOSTA</b> .....	<b>20</b>	<b>INDICADOR: ARTIGOS REUTILIZADOS, MODIFICADOS E CRIADOS (KCS)</b> .....	<b>40</b>
<b>INDICADOR: 8.030 – TAXA DE ABANDONO</b> .....	<b>21</b>		
<b>INDICADOR: 8.040 – TEMPO DE RESOLUÇÃO DE INCIDENTES</b> .....	<b>22</b>		
<b>INDICADOR: 8.050 – RESOLUÇÃO NO PRIMEIRO CONTATO (FCR)</b> .....	<b>23</b>		

O HDI Brasil, instituto responsável por reunir as boas práticas do setor de suporte e serviços de TI, atualiza mais uma vez o seu Guia Prático de Indicadores. Nosso objetivo é auxiliar a sua jornada de sucesso, trazendo a fundamentação teórica dos indicadores, benchmarks de alta performance, fórmula de cálculo e outras informações relevantes de maneira voluntária e gratuita.

Nossos comitês de discussão de melhores práticas (Advisory Boards) formados por experts de mercado de diferentes segmentos, chegaram aos resultados deste guia depois de muitos debates, pesquisas, estudos e experiência prática em suas operações.

Nesta edição, relacionamos os padrões HDI com os indicadores propostos, de uma forma bem visual com base no modelo Canvas, e levamos em conta os fóruns de jornadas ágeis e colaborativas, diversas melhores práticas e frameworks de gestão, experiência do cliente e gestão do conhecimento.

Se você é um prestador de serviços de TI, ou empresa de software, esses indicadores lhe ajudarão a se comparar com o mercado e entender quais indicadores você ainda pode implementar em suas operações, bem como se balizar em relação ao mercado, buscando sempre melhorar a experiência do seus clientes.

Se você é uma empresa compradora ou cliente de TI, ou possui uma operação interna (insourcing), esse guia lhe ajudará a entender melhor as suas necessidades, contratar melhor os serviços de seus fornecedores, se comparar com o mercado, estabelecer metas com base em benchmarks e buscar satisfazer os seus usuários e clientes em um alto nível de performance.

Esse estudo é destinado a:

- Profissionais que atuam no planejamento, projeto e implementação de serviços de TI em geral, suporte, atendimento técnico, não-técnico, suporte a software, infra, cloud e áreas relacionadas.
- Profissionais que atuam na Gestão de Centrais de Suporte, Service Desk, Field Support, Workplace Services e áreas relacionadas;
- Gestores de empresas fornecedoras de TI, que são responsáveis por prestar serviços de suporte aos seus clientes;
- Gestores de empresas clientes de TI ou operações insourcing, que são responsáveis por garantir que seus fornecedores ou equipes atendam aos requisitos contratuais e satisfação plena de seus usuários e clientes.
- CIOs, CEOs, líderes e executivos de tecnologia que enxergam a satisfação dos usuários e clientes como item primordial no sucesso de suas empresas, e alinhamento da TI com seus negócios.

O HDI agradece aos membros que compõem os comitês SAB, WAB, SOAB e AGOV e a suas empresas pelo seu tempo e auxílio na confecção deste valioso material para a comunidade de TI.

O “Strategic Advisory Board (SAB)”, “Workplace Advisory Board (WAB)”, “Software Advisory Board (SOAB)” e o AGOV - Advisory Board de Governo, conselhos estratégicos do HDI no Brasil são formados por gestores das principais operações do Brasil.

Os grupos realizam de seis a oito reuniões anuais cada, e têm como objetivo prover recomendações e informações sobre as tendências da indústria de serviços e suporte, e auxiliar o HDI na documentação e comunicação de tais tendências à toda comunidade.

Com a contribuição deste grupo, os membros do HDI e a própria indústria se sentem melhor preparados para administrar os desafios do futuro, influenciar tendências da área de suporte e serviços, bem como ajudar a garantir a eficiente entrega de cada serviço prestado em nosso dia-dia.

Um agradecimento especial a Maria Goreti de Macena, membro do HDI SAB (Strategic Advisory Board), pesquisadora e redatora principal deste material, dando início e liderando os debates para chegar nas conclusões aqui descritas.

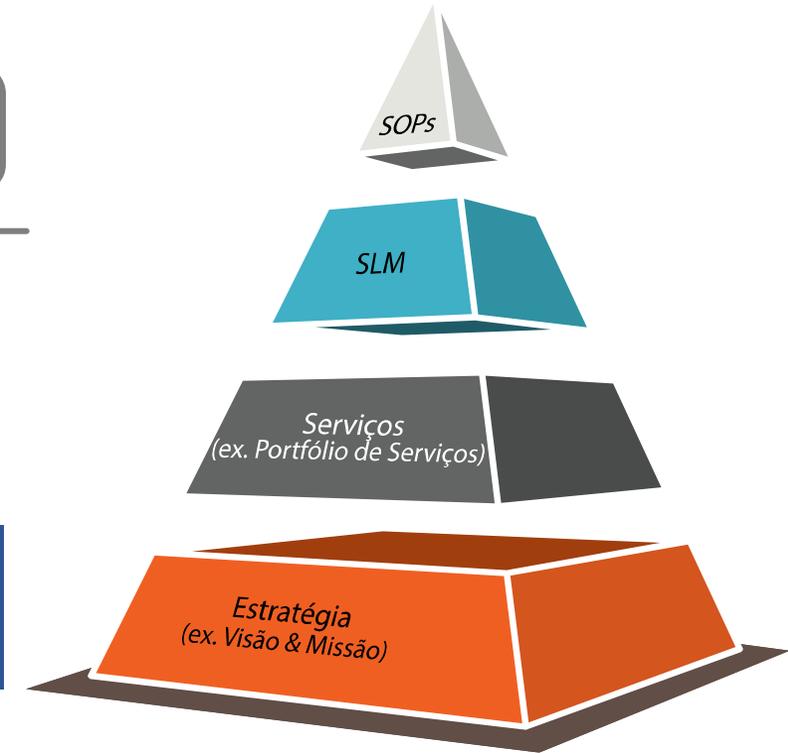
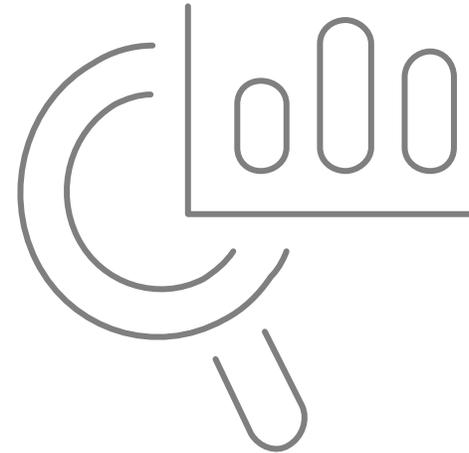
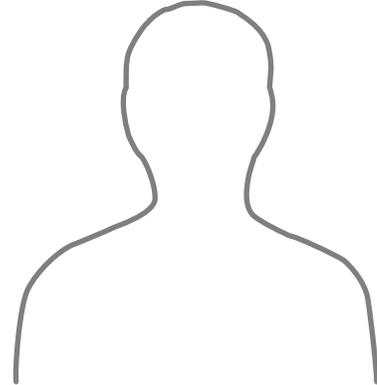
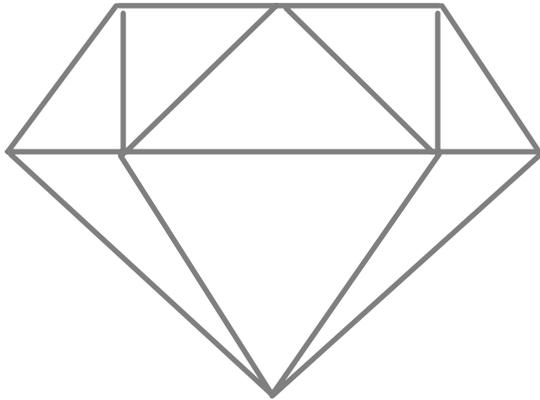
O HDI Brasil lhe deseja uma excelente leitura, e caso deseje tirar dúvidas, comentar ou contribuir com ideias para evoluirmos nosso guia, fique à vontade através dos canais abaixo:

**Email:** [falecom@hdibrasil.com.br](mailto:falecom@hdibrasil.com.br)

**Telefone:** +55 11 3071 0906

**Chat:** [www.hdibrasil.com.br](http://www.hdibrasil.com.br)

**Um abraço,  
Equipe HDI**



**Objectives** – eles dizem para onde ir.  
Definem o que sua empresa quer alcançar...

**Key Results** – como você sabe que está chegando aos seus objetivos. Devem ser escritos como metas SMART:



Specific



Measurable



Achievable



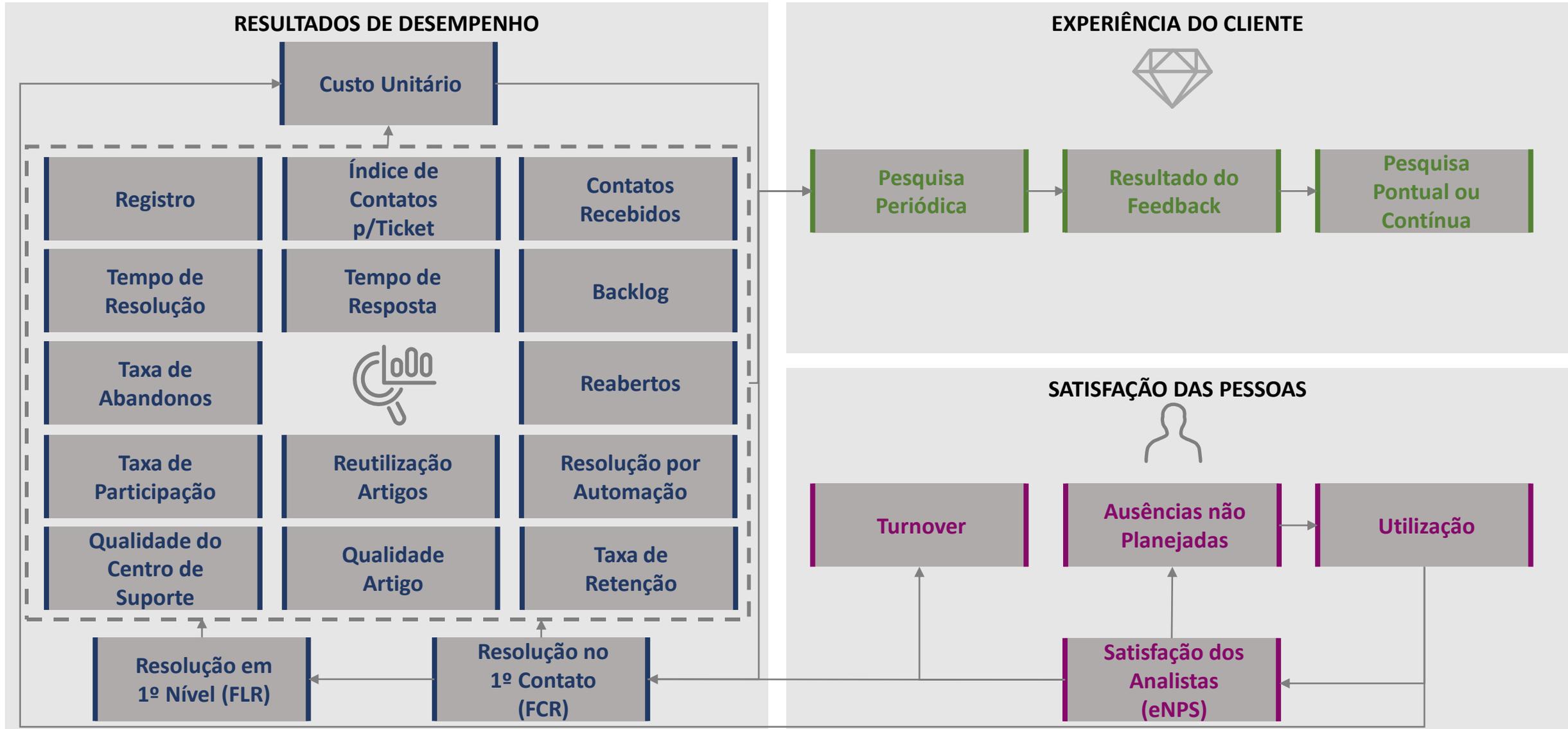
Relevant



Timely

O  
K  
R

# VISÃO HOLÍSTICA DOS INDICADORES



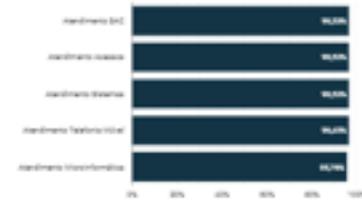
## Grupos de Atendimento



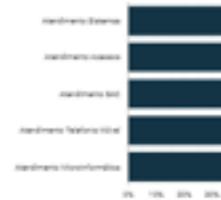
## Volumetria de Atendimento



### Proporção de Ligações Recebidas x Registros (PLRR)



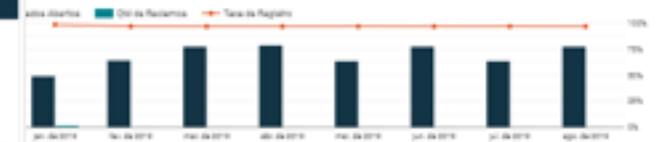
### Índice de Solução no Primeiro Contato (ISPC)



## Visão Geral - Incidentes e Solicitações



### Proporção de Ligações Recebidas x Registros (PLRR)



## COMO?

### Melhores Práticas

Padrões HDI para Centros de Suporte, GPTW – Great Place To Work, e-NPS, Gestão 3.0 e Pesquisas de Pulso

**Periodicidade:** Mensal ou pelo menos Anual



### Atividades Principais

Identificar satisfação com ambiente organizacional, gestão e fidelidade com a empresa.



### Fontes de Informação

Pesquisas de engajamento e ambiência  
Quadros visuais (Happiness Door e Niko Niko)



## O QUE?

### Proposta de Valor

Medir a satisfação das pessoas da equipe do Centro de Suporte, identificando a satisfação/felicidade no trabalho. Importante que tenham publicação de resultados e envolvimento dos participantes no planos de ação e melhorias.



## PARA QUEM?

### Relacionamento com Clientes

Quanto maior a felicidade no trabalho, melhor é a experiência de quem interage com os serviços.



### Canais

Práticas de Gestão de Pessoas (RH), Ouvidoria Interna e Fornecedores Especializados



### Segmento de Clientes

Indicado para todos os segmentos de mercado, sendo adotados para Centros de Suporte, Serviços e Sistemas.



## Fórmula para Cálculo e-NPS

**% eNPS** = % Promotores - % Detratores

**Obs:** Detratores (0 à 6), Neutros (7 à 8) e Promotores (9 à 10)



## Benchmark de Alta Performance

**Zona de Excelência:** pontuação de 75 até 100  
**Zona de Qualidade:** pontuação de 50 até 74  
**Zona de Aperfeiçoamento:** pontuação de 0 até 49  
**Zona Crítica:** pontuação de -100 até -1



## QUANTO?

## COMO?

## O QUE?

## PARA QUEM?

### Melhores Práticas

Padrões HDI para Centros de Suporte, GPTW – Great Place To Work e Gestão da Força de Trabalho

**Periodicidade:** Mensal



### Atividades Principais

Identificar os índices de rotatividade involuntário e voluntário no período.



### Fontes de Informação

Entrevistas de desligamento  
Sistema de Gestão Serviços,  
Gestão Força de Trabalho  
Controle de Acessos



### Proposta de Valor

Monitorar o índice de rotatividade da equipe e atuar na retenção de colaboradores.



### Relacionamento com Clientes

Índice de rotatividade elevado traz impacto à satisfação do cliente.



### Canais

Práticas de Gestão de Pessoas (RH) e Força de Trabalho



### Segmento de Clientes

Indicado para todos os segmentos de mercado, sendo adotados para Centros de Suporte, Serviços e Sistemas.



### Fórmula para Cálculo

**% Turnover** = ((Quantidade de Analistas que deixaram o Centro de Suporte)/  
Total de Analistas) \* 100



### Benchmark de Alta Performance

2% à 5%



## QUANTO?

## COMO?

### Melhores Práticas

Padrões HDI para Centros de Suporte e Gestão da Força de Trabalho

**Periodicidade:** Diária e Mensal



### Atividades Principais

Avaliar as ausências não planejadas e previstas de forma separada.



Comparar com metas.

### Fontes de Informação

Sistemas de Gestão Força de Trabalho e Timesheet



## O QUE?

### Proposta de Valor

Investigar as causas e agir para que não colaborem para a insatisfação da equipe do Centro de Suporte.



## PARA QUEM?

### Relacionamento com Clientes

Um número excessivo de ausências não planejadas causa impactos no tempo de resposta e na satisfação do cliente.



### Canais

Práticas de Gestão de Pessoas (RH) e Força de Trabalho



### Segmento de Clientes

Indicado para todos os segmentos de mercado, sendo adotados para Centros de Suporte, Serviços e Sistemas.



## Fórmula para Cálculo

**% Absenteísmo** =  $(\sum \text{Atrasos e faltas não planejadas}) / (\sum \text{Horas planejadas no mês por analista} * \text{Quantidade de analistas do Centro de Suporte}) * 100$



## Benchmark de Alta Performance

2% à 5%



## QUANTO?

## COMO?

### Melhores Práticas

Padrões HDI para Centros de Suporte, Gestão da Força de Trabalho e Gestão 3.0

**Periodicidade:** Diária e Mensal



### Atividades Principais

Calcular a taxa de utilização por touchpoint atendido (telefone, email, chat, etc.)



### Fontes de Informação

Sistemas de Gestão da Força de Trabalho, Gestão de Demandas e Timesheet



## O QUE?

### Proposta de Valor

A boa gestão da Força de Trabalho reage melhor a complexidade dos ambientes, evita o stress no trabalho, melhora a produtividade entre os diversos touchpoints atendidos e mantém o custo unitário competitivo.



## PARA QUEM?

### Relacionamento com Clientes

Equipes com utilização maior que 85% podem impactar a qualidade ou não reagir bem à complexidade.



### Canais

Práticas de Gestão da Força de Trabalho, Financeira e Customer Success



### Segmento de Clientes

Indicado para todos os segmentos de mercado, sendo adotados para Centros de Suporte, Serviços e Sistemas.



## Fórmula para Cálculo

**% Utilização** =  $(\sum \text{TMA} * \text{Quantidade de contatos por touchpoint}) / (\sum \text{Horas planejadas no mês} * \text{Quantidade de Analistas do Centro de Suporte}) * 100$



## Benchmark de Alta Performance

65% à 75% do tempo total em conversas/contatos nos touchpoints



## QUANTO?

## COMO?

### Melhores Práticas

Padrões HDI para Centros de Suporte e Customer Experience (CX)

**Periodicidade:** Mensal ou pelo menos Anual



### Atividades Principais

Identificar itens de valor ou sentimentos percebidos na utilização dos serviços, comparar resultados ao longo do tempo.



### Fontes de Informação

Ouvidorias e pesquisas periódicas de percepção de serviços



## O QUE?

### Proposta de Valor

Medir a satisfação geral dos clientes com o Centro de Suporte. Esse processo pode ser feito por meio do NPS® ou Net Promoter Score, que é uma metodologia de pesquisa projetada para medir os níveis de fidelidade do cliente.



## PARA QUEM?

### Relacionamento com Clientes

Avalia a experiência do cliente e identifica o quanto este recomendaria os serviços do Centro de Suporte.



### Canais

Práticas de Customer Success, Ouvidoria e Governança.



### Segmento de Clientes

Indicado para todos os segmentos de mercado, sendo adotados para Centros de Suporte, Serviços e Sistemas.



### Fórmula para Cálculo NPS

**% NPS** = % Promotores - % Detratores

**Obs:** Detratores (0 à 6), Neutros (7 à 8) e Promotores (9 à 10)



### Benchmark de Alta Performance

**Zona de Excelência:** pontuação de 75 até 100  
**Zona de Qualidade:** pontuação de 50 até 74  
**Zona de Aperfeiçoamento:** pontuação de 0 até 49  
**Zona Crítica:** pontuação de -100 até -1



## QUANTO?

## COMO?

### Melhores Práticas

Padrões HDI para Centros de Suporte, ITIL e Customer Experience (CX)

**Periodicidade:** Mensal



### Atividades Principais

Pesquisas contínuas após os atendimentos, resultados comparados às metas estabelecidas.



### Fontes de Informação

Sistemas de Gestão de Serviços, Multicanalidade e/ou URA.



## O QUE?

### Proposta de Valor

Medir o grau de satisfação dos clientes com os serviços prestados pelo Centro de Suporte. Esse processo pode ser feito por meio do CSAT



## PARA QUEM?

### Relacionamento com Clientes

Mede a felicidade de curto prazo de seus clientes com base na interação mais recente



### Canais

Práticas de Gestão de Incidentes, Cumprimento de Requisições e Base de Conhecimento.



### Segmento de Clientes

Indicado para todos os segmentos de mercado, sendo adotados para Centros de Suporte, Serviços e Sistemas.



## Fórmula para Cálculo CSAT

$$\% \text{ CSAT} = (\sum \text{ das Respostas} / \text{Quantidade Respostas}) * 100$$



## Benchmark de Alta Performance

85% à 95% (Satisfatório, Bom e Ótimo)



## QUANTO?

## COMO?

## O QUE?

## PARA QUEM?

### Melhores Práticas

Padrões HDI para Centros de Suporte e Customer Experience (CX)

**Periodicidade:** Mensal



### Atividades Principais

Divulgar resultados para o cliente e Centro de Suporte. Planos para o tratamento das manifestações recebidas.



### Fontes de Informação

Sistema de Gestão de Serviços e Ouvidoria.



### Proposta de Valor

Coletar reclamações, sugestões e elogios dos clientes constantemente, feedbacks estruturados e não estruturados, nos diversos touchpoints possíveis.



### Relacionamento com Clientes

Melhorar os serviços a partir dos feedbacks recebidos.



### Canais

Práticas de Customer Success, Ouvidoria, Quality Assurance e Governança



### Segmento de Clientes

Indicado para todos os segmentos de mercado, sendo adotados para Centros de Suporte, Serviços e Sistemas.



### Fórmula para Cálculo

**% Taxa de Retorno** =  $(\sum \text{de Feedbacks} / \text{Quantidade de Contatos}) * 100$



### Benchmark de Alta Performance

7% à 20%



## QUANTO?

## COMO?

### Melhores Práticas

Padrões HDI para Centros de Suporte e ITIL

**Periodicidade:** Diário e Mensal



### Atividades Principais

Identificar os índices de registro por contato e touchpoints (touchpoints).



### Fontes de Informação

Sistema de Gestão de Serviço e multicanalidade (e-mail, chat, web, mobile, assistente virtual, etc.)



## O QUE?

### Proposta de Valor

Monitorar o índice de registro das requisições recebidas pelo Centro de Suporte e observando se há disfunção na taxa de registro das conversas/contatos.



## PARA QUEM?

### Relacionamento com Clientes

Respostas para todos os incidentes e requisições recebidas.



### Canais

Práticas de Gestão de Incidentes e Cumprimento de Requisições.



### Segmento de Clientes

Indicado para todos os segmentos de mercado, sendo adotados para Centros de Suporte, Serviços e Sistemas.



## Fórmula para Cálculo

**% Registro** = (Quantidade de contatos Registrados provenientes de todos os canais / Quantidade total de contatos) \* 100



## Benchmark de Alta Performance

De 100% à 130%

Obs: Considera-se que 1 conversa/contato pode gerar mais de 1 registro



## QUANTO?

## COMO?

### Melhores Práticas

Padrões HDI para Centros de Suporte, ITIL, Gestão da Força de Trabalho e Lean

**Periodicidade:** Diário e Mensal



### Atividades Principais

Avaliar a capacidade de atendimento (throughput do processo) e adotar metodologias de dimensionamento.



### Fontes de Informação

Sistema de Gestão de Serviço e multicanalidade (telefone, e-mail, chat, mobile, assistente virtual, etc.)



## O QUE?

### Proposta de Valor

Acompanhar o número de contatos recebidos pelo centro de suporte nos diversos touchpoints disponíveis ao cliente (ex.: telefone, e-mail, chat, assistentes virtuais, solicitação pela web, etc.).



## PARA QUEM?

### Relacionamento com Clientes

Melhor experiência nas interações, ajustando a força de trabalho disponível.



### Canais

Práticas de Gestão de Incidentes, Cumprimento de Requisições, Base de Conhecimento e Força de Trabalho.



### Segmento de Clientes

Indicado para todos os segmentos de mercado, sendo adotados para Centros de Suporte, Serviços e Sistemas.



## Fórmula para Cálculo

**Contatos Recebidos** = Quantidade de contatos recebidos provenientes de todos os touchpoints atendidos



## Benchmark de Alta Performance

Não possui referência quantitativa, apenas deve-se estabelecer um baseline (meta ou previsão), com ciclos de revisão pelo menos trimestrais.



## QUANTO?

## COMO?

## O QUE?

## PARA QUEM?

### Melhores Práticas

Padrões HDI para Centros de Suporte e Customer Experience (CX)

**Periodicidade:** Mensal



### Atividades Principais

Avaliar visitas a sites ou portais, uso de conteúdo de conhecimento pelos clientes e utilização do autoatendimento



### Fontes de Informação

Sistema de Gestão de Serviço e multicanalidade (telefone, e-mail, chat, mobile, assistente virtual, etc.)



### Proposta de Valor

Experiência qualitativa dos contatos de entrada de todos os touchpoints virtuais acessados (ex.: telefone, e-mail, chat, chatbot, web, etc.). Treinos de automação implementados



### Relacionamento com Clientes

Melhor experiência nas interações com os touchpoints.



### Canais

Práticas de Gestão de Incidentes, Cumprimento de Requisições e Base de Conhecimento



### Segmento de Clientes

Indicado para todos os segmentos de mercado, sendo adotados para Centros de Suporte, Serviços e Sistemas.



### Fórmula para Cálculo

**Efetividade** = análise quantitativa e qualitativa da usabilidade, acessibilidade, facilidade de uso e navegação nos touchpoints, jornada do cliente, quantidade de cliques nos sites até a resposta desejada, quantidade de novos treinos de automação



### Benchmark de Alta Performance

Não possui referência



## QUANTO?

## COMO?

### Melhores Práticas

Padrões HDI para Centros de Suporte e Gestão da Força de Trabalho

**Periodicidade:** Diário e Mensal



### Atividades Principais

Avaliação de prioridades e consistência com tempo de atendimento, assim como as competências do time por touchpoint.



### Fontes de Informação

Sistemas de Gestão de Serviços, Telefonia e Multicanalidade



## O QUE?

### Proposta de Valor

O tempo médio necessário para o centro de suporte responder aos contatos de entrada de todos os canais de suporte (ex.: telefone, e-mail, chat, chatbot, solicitação pela web, etc.)



## PARA QUEM?

### Relacionamento com Clientes

Agilidade e priorização de atendimentos por urgência e impacto ao negócio.



### Canais

Práticas de Gestão de Incidentes, Cumprimento de Requisições, Base de Conhecimento e Força de Trabalho.



### Segmento de Clientes

Indicado para todos os segmentos de mercado, sendo adotados para Centros de Suporte, Serviços e Sistemas.



## Fórmula para Cálculo

**Tempo de Resposta** =  $(\sum \text{Tempos de Espera por touchpoint atendido} / \text{Quantidade total por touchpoint atendido})$



## Benchmark de Alta Performance

30 minutos à 2 horas

Obs: Variação de acordo com a complexidade e escopo atendido pelo Centro de Suporte.



## QUANTO?

## COMO?

### Melhores Práticas

Padrões HDI para Centros de Suporte e Gestão da Força de Trabalho

**Periodicidade:** Diário e Mensal



### Atividades Principais

Quantitativo de abandonos antes do tempo médio de espera, são considerados como contatos desistentes.



### Fontes de Informação

Sistema de Telefonia e Multicanalidade



## O QUE?

### Proposta de Valor

O número de tentativas de contato por meio dos canais de suporte (ex.: telefone, chat e chatbot) que foram encerradas pelo usuário antes dele estabelecer contato com a equipe do centro de suporte.



## PARA QUEM?

### Relacionamento com Clientes

Avaliar a paciência do cliente, urgência e impacto do negócio, avaliando consistência com SLA's.



### Canais

Práticas de Gestão de Força de Trabalho e Quality Assurance.



### Segmento de Clientes

Indicado para todos os segmentos de mercado, sendo adotados para Centros de Suporte, Serviços e Sistemas.



## Fórmula para Cálculo

**% Abandonos** = (Quantidade de contatos abandonados / Quantidade contatos recebidos) \* 100



## Benchmark de Alta Performance

3% à 5%



## QUANTO?

## COMO?

### Melhores Práticas

Padrões HDI para Centros de Suporte, ITIL e Gestão da Força de Trabalho

**Periodicidade:** Diário e Mensal



### Atividades Principais

Avaliar tempo médio geral e por prioridade, conforme acordos de níveis de serviço.



### Fontes de Informação

Sistema de Gestão de Serviço



## O QUE?

### Proposta de Valor

O tempo médio para restaurar o serviço em incidentes que foram resolvidos dentro do centro de suporte.



## PARA QUEM?

### Relacionamento com Clientes

Alinhamento de prioridades conforme impacto do negócio.



### Canais

Práticas de Gestão de Incidentes, Cumprimento de Requisições e Força do Trabalho.



### Segmento de Clientes

Indicado para todos os segmentos de mercado, sendo adotados para Centros de Suporte, Serviços e Sistemas.



## Fórmula para Cálculo

**% Tempo de Resolução** = (Quantidade de Incidentes resolvidos no prazo estabelecido / Quantidade total de incidentes) \* 100



## Benchmark de Alta Performance

85% à 95%



## QUANTO?

## COMO?

### Melhores Práticas

Padrões HDI para Centros de Suporte, ITIL e Gestão da Força de Trabalho

**Periodicidade:** Diário e Mensal



### Atividades Principais

Considera-se a solução de nível 0 (automação) e primeiro atendimento humano.



### Fontes de Informação

Sistemas de Gestão de Serviço, multicanalidade, assistentes virtuais e URA.



## O QUE?

### Proposta de Valor

O número de Incidentes/Requisições resolvidos durante as interações iniciais entre o cliente e o centro de suporte, sem escalonamento para outros grupos.



## PARA QUEM?

### Relacionamento com Clientes

Agilidade no atendimento e solução contribuem para a satisfação do cliente.



### Canais

Práticas de Gestão de Incidentes, Cumprimento de Requisições e Força do Trabalho.



### Segmento de Clientes

Indicado para todos os segmentos de mercado, sendo adotados para Centros de Suporte, Serviços e Sistemas.



## Fórmula para Cálculo

**% FCR** = (Quantidade de Incidentes e Requisições resolvidos no primeiro contato / Quantidade total de Incidentes e Requisições) \* 100



## Benchmark de Alta Performance

Atendimento Técnico: 50% à 70%  
Atendimento à Sistemas: 20% à 40%



## QUANTO?

## COMO?

### Melhores Práticas

Padrões HDI para Centros de Suporte e Gestão da Força de Trabalho

**Periodicidade:** Diário e Mensal



### Atividades Principais

Considera-se a solução de nível 0 (automação), primeiro atendimento humano e assistência remota do Nível 1.



### Fontes de Informação

Sistema de Gestão de Serviço



## O QUE?

### Proposta de Valor

O número de Incidentes/Requisições resolvidos durante as interações entre o cliente e o centro de suporte, sem escalonamento para outros grupos de suporte.



## PARA QUEM?

### Relacionamento com Clientes

Agilidade no atendimento e menor custo na solução contribuem para a satisfação do cliente.



### Canais

Práticas de Gestão de Incidentes, Cumprimento de Requisições e Força do Trabalho.



### Segmento de Clientes

Indicado para todos os segmentos de mercado, sendo adotados para Centros de Suporte, Serviços e Sistemas.



## Fórmula para Cálculo

**% FLR** = (Quantidade de Incidentes e Requisições resolvidos no primeiro Nível / Quantidade total de Incidentes e Requisições) \* 100



## Benchmark de Alta Performance

Atendimento Técnico: 50% à 70%  
Atendimento à Sistemas: 20% à 40%



## QUANTO?

## COMO?

### Melhores Práticas

Padrões HDI para Centros de Suporte, ITIL. e Lean. Times Ágeis adotam o conceito de “Defeitos Escapados” em produção (SCRUM)

**Periodicidade:** Diário e Mensal



### Atividades Principais

Identificar oportunidades de melhoria (treinamentos, revisão de artigos de conhecimento, etc.)



### Fontes de Informação

Sistema de Gestão de Serviços



## O QUE?

### Proposta de Valor

Avaliar Incidentes/Requisições que são fechados e depois reabertos porque o serviço não foi restaurado ou a requisição não foi completada corretamente



## PARA QUEM?

### Relacionamento com Clientes

Melhor experiência nas interações e resposta a feedbacks.



### Canais

Práticas de Gestão de Incidentes, Cumprimento de Requisições e Quality Assurance.



### Segmento de Clientes

Indicado para todos os segmentos de mercado, sendo adotados para Centros de Suporte, Serviços e Sistemas.



## Fórmula para Cálculo

**% Reabertura** = (Quantidade de Incidentes e Requisições reabertos / Quantidade total de Incidentes e Requisições resolvidos) \* 100



## Benchmark de Alta Performance

Inferior a 1% do total de incidentes/requisições resolvidos



## QUANTO?

## COMO?

### Melhores Práticas

Padrões HDI para Centros de Suporte e ITIL. Times Ágeis adotam variações deste indicador, em conceito de “WIP – Work In Progress” (SCRUM e KANBAN).

**Periodicidade:** Diário e Mensal



### Atividades Principais

Avaliar trabalho em andamento (WIP), idade do backlog (Aging) e situação do SLA (vencidos).



### Fontes de Informação

Sistema de Gestão de Serviços



## O QUE?

### Proposta de Valor

Indicar a evolução do backlog de Incidentes/Requisições, ou seja, o que ainda não foi resolvido no período avaliado



## PARA QUEM?

### Relacionamento com Clientes

Melhor experiência nas interações, alinhamento com prioridades de negócio e resposta a feedbacks.



### Canais

Práticas de Gestão de Incidentes, Cumprimento de Requisições e Quality Assurance.



### Segmento de Clientes

Indicado para todos os segmentos de mercado, sendo adotados para Centros de Suporte, Serviços e Sistemas.



## Fórmula para Cálculo

**% Backlog** = (Quantidade de Incidentes e Requisições abertos vencidos / Quantidade Total de Incidentes e Requisições abertos) \* 100



## Benchmark de Alta Performance

5% à 15% das incidentes/requisições recebidos



## QUANTO?

## COMO?

### Melhores Práticas

Padrões HDI para Centros de Suporte, KCS – Suporte Centrado no Conhecimento

**Periodicidade:** Mensal



### Atividades Principais

Controle e análise do número total de escalções de incidentes e Requisições para definição de melhorias



### Fontes de Informação

Sistemas de Gestão de Serviços



## O QUE?

### Proposta de Valor

Identificar a causa raiz da necessidade de escalções hierárquicas (gerenciais): recursos adicionais, políticas e procedimentos, entendimento dos feedbacks de clientes/usuários.



## PARA QUEM?

### Relacionamento com Clientes

Quanto menor a quantidade de escalções maior o nível de maturidade dos processos e procedimentos



### Canais

Práticas de Gestão de Incidentes, Cumprimento de Requisições, Conhecimento e Quality Assurance.



### Segmento de Clientes

Indicado para todos os segmentos de mercado, sendo adotados para Centros de Suporte, Serviços e Sistemas.



## Fórmula para Cálculo

**% Escalção** = (Quantidade de Incidentes e Requisições escalados para as gestões (Centro de Suporte ou outros grupos) / Quantidade total de Incidentes e Requisições) \* 100



## Benchmark de Alta Performance

Sem referência



## QUANTO?

## COMO?

### Melhores Práticas

Padrões HDI para Centros de Suporte, KCS – Suporte Centrado no Conhecimento

**Periodicidade:** Mensal



### Atividades Principais

Controle e análise do número total de escalções de incidentes e Requisições para definição de melhorias



### Fontes de Informação

Sistemas de Gestão de Serviços, multicanalidade, automação e Base de Conhecimento.



## O QUE?

### Proposta de Valor

Identificar oportunidades de coaching e treinamento, otimizações em processos para melhorar o valor dos serviços do centro de suporte.



## PARA QUEM?

### Relacionamento com Clientes

Quanto menor a quantidade de escalções melhor será a experiência do cliente



### Canais

Práticas de Gestão de Incidentes, Cumprimento de Requisições, Conhecimento e Quality Assurance.



### Segmento de Clientes

Indicado para todos os segmentos de mercado, sendo adotados para Centros de Suporte, Serviços e Sistemas.



## Fórmula para Cálculo

**% Escalção** = (Quantidade de Incidentes e Requisições escalados dentro do centro de suporte / Quantidade total de Incidentes e Requisições) \* 100



## Benchmark de Alta Performance

Não possui referência



## QUANTO?

## COMO?

### Melhores Práticas

Padrões HDI para Centros de Suporte, KCS – Suporte Centrado no Conhecimento, Estratégia de Shift-Left, OKRs

**Periodicidade:** Mensal



### Atividades Principais

Avaliar incidentes/requisições de serviço que poderiam ser resolvidos pelo centro de suporte mas foram escalados para outros grupos



### Fontes de Informação

Sistema de Gestão de Serviços e Base de Conhecimento



## O QUE?

### Proposta de Valor

Reduzir o tempo de resolução de incidentes/requisições de serviço, otimizar processos, melhorar a base de conhecimento do centro de suporte, identificar oportunidades de coaching e treinamento, aumentar o valor da experiência do cliente.



## PARA QUEM?

### Relacionamento com Clientes

Melhor experiência nas interações e resposta a feedbacks.



### Canais

Práticas de Gestão do Conhecimento e Quality Assurance.



### Segmento de Clientes

Indicado para todos os segmentos de mercado, sendo adotados para Centros de Suporte, Serviços e Sistemas.



## Fórmula para Cálculo

**% Escalação** = (quantidade de incidentes/requisições de serviço escalados mas que poderiam ter sido resolvidos pelo centro de suporte) / quantidade total de incidentes/requisições solucionados)\* 100



## Benchmark de Alta Performance

Não possui referência  
Verificar mensalmente o acumulado do período (trimestral ou anual)



## QUANTO?

## COMO?

### Melhores Práticas

Padrões HDI para Centros de Suporte.  
Times Ágeis adotam este indicador como “Tempo de Ciclo”, inspirados no Sistema KANBAN.

**Periodicidade:** Mensal



### Atividades Principais

Avaliar desempenho das área solucionadoras e cumprimento de prazos (SLA's, OLA's e Contratos de Apoio).



### Fontes de Informação

Sistema de Gestão de Serviço



## O QUE?

### Proposta de Valor

Medir o tempo de distribuição da solução entre os grupos solucionadores e o centro de suporte.



## PARA QUEM?

### Relacionamento com Clientes

Alinhamento de prioridades conforme impacto do negócio.



### Canais

Práticas de Gestão de Incidentes, Cumprimento de Requisições e Quality Assurance.



### Segmento de Clientes

Indicado para todos os segmentos de mercado, sendo adotados para Centros de Suporte, Serviços e Sistemas.



## Fórmula para Cálculo

**%Tempo de Distribuição** = (Quantidade de Incidentes e Requisições resolvidos no prazo estabelecido por grupo solucionador / Quantidade total de Incidentes e Requisições resolvidos por grupo solucionador) \* 100



## Benchmark de Alta Performance

Pelo menos 85%



## QUANTO?

## COMO?

## O QUE?

## PARA QUEM?

### Melhores Práticas

Padrões HDI para Centros de Suporte e KCS – Suporte Centrado no Conhecimento

**Periodicidade:** Diário e Mensal



### Atividades Principais

Avaliar incidentes / requisições com artigos de conhecimento vinculados.  
Considerar avaliação geral e por analista.



### Fontes de Informação

Sistema de Gestão de Serviços e Base de Conhecimento



### Proposta de Valor

Visão de como a organização adota a Gestão de Conhecimento, identificar oportunidades de coaching e treinamento.



### Relacionamento com Clientes

A autonomia e domínio de conhecimento do cliente é aumentado com artigos de qualidade na base de conhecimento.



### Canais

Práticas de Gestão do Conhecimento e Quality Assurance.



### Segmento de Clientes

Indicado para todos os segmentos de mercado, sendo adotados para Centros de Suporte, Serviços e Sistemas.



## Fórmula para Cálculo

**%Participação** = (Quantidade de Incidentes / Requisições de Serviço fechados com auxílio de artigos de conhecimento vinculados / Quantidade de Incidentes Resolvidos) \* 100



## Benchmark de Alta Performance

60% à 80%



## QUANTO?

## COMO?

### Melhores Práticas

Padrões HDI para Centros de Suporte e Lean Six Sigma.

**Periodicidade:** Mensal



### Atividades Principais

Avaliar custo total de propriedade (TCO) e baselines (volumetrias) por touchpoint.



### Fontes de Informação

Sistemas de Gestão (CRM) e Força de Trabalho.



## O QUE?

### Proposta de Valor

O custo unitário de uma unidade que seja significativa para o centro de suporte e para a organização (ex.: usuário, cliente, contrato, incidente/requisição de serviço, etc.).



## PARA QUEM?

### Relacionamento com Clientes

Competitividade e alinhamento com o negócio.



### Canais

Práticas de Gestão da Força de Trabalho, Financeira e Customer Success



### Segmento de Clientes

Indicado para todos os segmentos de mercado, sendo adotados para Centros de Suporte, Serviços e Sistemas.



## Fórmula para Cálculo

**Custo Unitário** = Custo Total de Propriedade por Touchpoint / Total de contatos recebidos por touchpoint



## Benchmark de Alta Performance

Não possui referência



## QUANTO?

## COMO?

### Melhores Práticas

Padrões HDI para Centros de Suporte e Customer Experience (CX)  
Times ágeis adotam práticas de “Qualidade de Código” (Code Review), KCS – Suporte Centrado no Conhecimento

**Periodicidade:** Mensal



### Atividades Principais

Avaliação com a visão geral, por analistas, touchpoints e artigos de conhecimento.  
Calibragem, critérios de avaliação e amostragem.



### Fontes de Informação

Sistema de Gestão de Serviços e Qualidade.



## O QUE?

### Proposta de Valor

Medir as distorções do processo e de metas da equipe na qualidade da entrega dos serviços aos seus clientes.



## PARA QUEM?

### Relacionamento com Clientes

Quanto maior é a qualidade do centro de suporte, maior é a satisfação dos clientes.



### Canais

Práticas de Customer Success e Quality Assurance.



### Segmento de Clientes

Indicado para todos os segmentos de mercado, sendo adotados para Centros de Suporte, Serviços e Sistemas.



## Fórmula para Cálculo

**% Índice Qualidade** =  $(1 - ((\sum \text{Total de Pontos Encontrados para cada um dos touchpoints e artigos de conhecimento}) / (\sum \text{Pontos Possíveis definidos nos critérios de avaliação}))) * 100$



## Benchmark de Alta Performance

Pelo menos 90%



## QUANTO?

## COMO?

## O QUE?

## PARA QUEM?

### Melhores Práticas

Customer Experience (CX)

**Periodicidade:** Mensal



### Atividades Principais

Identificar pontos da jornada do cliente, coletar feedbacks, observar sentimentos e esforço (número cliques, etc)



### Fontes de Informação

Pesquisas de percepção de com os clientes, buscando feedbacks em etapas específicas do fluxo.



### Proposta de Valor

Medir a quantidade de esforço que o cliente teve para interagir com a organização de suporte



### Relacionamento com Clientes

Quanto menor é o esforço do cliente, processos simples e maior valor, aumenta a utilização do autoatendimento.



### Canais

Práticas de Customer Success, Ouvidoria, Quality Assurance e Governança.



### Segmento de Clientes

Indicado para todos os segmentos de mercado, sendo adotados para Centros de Suporte, Serviços e Sistemas.



## Fórmula para Cálculo

$CES = (\sum \text{ de Pontuação Recebidas nas Respostas} / \text{Quantidade Respostas})$



## Benchmark de Alta Performance

Pelo menos média **3,5** em uma escala de 0 à 5



## QUANTO?

## COMO?

## O QUE?

## PARA QUEM?

### Melhores Práticas

Customer Experience (CX)

**Periodicidade:** Mensal



### Atividades Principais

Avaliar a retenção de clientes na base.



### Fontes de Informação

Sistema de Gestão (CRM) e contratos de serviços.



### Proposta de Valor

Medir a quantidade de esforço que o cliente teve para interagir com a organização de suporte



### Relacionamento com Clientes

Quanto maior for o NPS, a taxa de churn tende a ser menor



### Canais

Práticas de Customer Success



### Segmento de Clientes

Indicado para todos os segmentos de mercado, sendo adotados para Centros de Suporte, Serviços e Sistemas.



### Fórmula para Cálculo

**% Churn** = (Quantidade de clientes cancelaram serviços no período/Total de clientes da base de serviços no início do período)



### Benchmark de Alta Performance

Não possui referência



## QUANTO?

## COMO?

## O QUE?

## PARA QUEM?

### Melhores Práticas

ITIL (MTTR) e Lean/KANBAN (Lead Time)

**Periodicidade:** Diário e Mensal



### Atividades Principais

Não são desconsiderados tempos de aprovação, pendências ou testes.



Avaliar eficiência do processo.

### Fontes de Informação

Sistema de Gestão de Serviço e multicanalidade (e-mail, chat, web, mobile, assistente virtual, etc.)



### Proposta de valor

Tempo médio decorrido entre o momento em que o incidente/requisição é informado e a entrega da solução/atendimento.



### Relacionamento com Clientes

Alinhamento de prioridades conforme impacto do negócio.



### Canais

Práticas de Gestão de Incidentes, Cumprimento de Requisições e Quality Assurance.



### Segmento de Clientes

Indicado para todos os segmentos de mercado, sendo adotados para Centros de Suporte, Serviços e Sistemas.



### Fórmula para Cálculo

**MTTR** =  $(\sum \text{Aging de todos os incidentes resolvidos} / \text{Quantidade total por touchpoint resolvidos})$



### Benchmark de Alta Performance

Não possui referência



## QUANTO?

## COMO?

### Melhores Práticas

Padrões HDI para Centros de Suporte e Customer Experience (CX)

**Periodicidade:** Diário e Mensal



### Atividades Principais

Número total de chamados resolvidos com automação, redução do trabalho repetitivo e custos das tecnologias



### Fontes de Informação

Sistemas de Gestão de Serviços, multicanalidade, automação e Base de Conhecimento.



## O QUE?

### Proposta de Valor

É o percentual de solução proporcionado nas conversas/contatos com o assistente virtual (Chatbot, URA, WhatsApp).



## PARA QUEM?

### Relacionamento com Clientes

Quanto maior a resolução da automação, maior será a satisfação dos clientes com o uso dos canais digitais.



### Canais

Práticas de Gestão de Incidentes, Cumprimento de Requisições, Conhecimento e Quality Assurance.



### Segmento de Clientes

Indicado para todos os segmentos de mercado, sendo adotados para Centros de Suporte, Serviços e Sistemas.



## Fórmula para Cálculo

**% Automação** = (Quantidade de Incidentes e Requisições resolvidos no Assistente Virtual / Quantidade total de Incidentes e Requisições) \* 100



## Benchmark de Alta Performance

Nível de Maturidade 1 à 2 (HDI SCC/CSS) – 10% à 30%  
Nível de Maturidade 3 à 4 (HDI SCC/CSS) – Maior 40%



## QUANTO?

## COMO?

### Melhores Práticas

Padrões HDI para Centros de Suporte e Customer Experience (CX)

**Periodicidade:** Mensal



### Atividades Principais

Identificar desistências dos clientes e atendimentos humanos pós tentativa da automação. Ações de curadoria de dados.



### Fontes de Informação

Sistemas de Gestão de Serviços, multicanalidade, automação e Base de Conhecimento.



## O QUE?

### Proposta de Valor

Identificar a quantidade de interações nas quais o assistente virtual atinge a resolução sem escalonamento humano e é reutilizado pelos usuários em novas oportunidades.



## PARA QUEM?

### Relacionamento com Clientes

Essa métrica representa o relacionamento dos clientes com o assistente virtual.



### Canais

Práticas de Gestão de Incidentes, Cumprimento de Requisições, Conhecimento e Quality Assurance.



### Segmento de Clientes

Indicado para todos os segmentos de mercado, sendo adotados para Centros de Suporte, Serviços e Sistemas.



## Fórmula para Cálculo

**% Retenção** = (Quantidade de Clientes que utilizaram a automação / Quantidade de Clientes) \* 100



## Benchmark de Alta Performance

Não possui referência



## QUANTO?

## COMO?

### Melhores Práticas

Padrões HDI para Centros de Suporte e KCS – Suporte Centrado no Conhecimento

**Periodicidade:** Mensal



### Atividades Principais

São atribuídos pontos para itens relevantes as ações de curadoria (Ex: clareza do artigo, duplicado ou incompleto, etc.)



### Fontes de Informação

Sistema de Gestão de Serviços e Base de Conhecimento



## O QUE?

### Proposta de Valor

Qualidade do conhecimento atribuída por pontuação a uma pessoa ou um grupo, resultante da sua contribuição na revisão do conhecimento por um período de tempo específico.



## PARA QUEM?

### Relacionamento com Clientes

A reputação dos artigos de conhecimento do cliente é aumentado com artigos de qualidade na base de conhecimento.



### Canais

Práticas de Gestão do Conhecimento e Quality Assurance.



### Segmento de Clientes

Indicado para todos os segmentos de mercado, sendo adotados para Centros de Suporte, Serviços e Sistemas.



## Fórmula para Cálculo

$$\% \text{ Índice Qualidade Artigo} = (1 - ((\sum \text{ Total de Pontos Encontrados}) / (\sum \text{ Pontos Possíveis}))) * 100$$


## Benchmark de Alta Performance

Pelo menos 70%



## QUANTO?

## COMO?

## O QUE?

## PARA QUEM?

### Melhores Práticas

Padrões HDI para Centros de Suporte e KCS – Suporte Centrado no Conhecimento

**Periodicidade:** Mensal



### Atividades Principais

Avaliação de reutilização, modificação e criação de artigos, considerando visão geral e por analistas.



### Fontes de Informação

Sistema de Gestão de Serviços e Base de Conhecimento



### Proposta de Valor

As taxas de reutilização e modificação refletem a porcentagem do tempo que modificamos um artigo existente quando apropriado.

A Taxa de Criação é a porcentagem do tempo que novos artigos são criados.



### Relacionamento com Clientes

A vitalidade de conteúdo da base de conhecimento estimula a reutilização dos artigos e colabora com feedbacks.



### Canais

Práticas de Gestão do Conhecimento e Quality Assurance.



### Segmento de Clientes

Indicado para todos os segmentos de mercado, sendo adotados para Centros de Suporte, Serviços e Sistemas.



## Fórmula para Cálculo

$(\text{Quantidade de Artigos Reutilizados} / \text{Quantidade de Artigos Criados}) * 100$   
 $(\text{Quantidade de Artigos Modificados} / \text{Quantidade de Artigos Criados}) * 100$



## Benchmark de Alta Performance

Nível de Maturidade 1 à 2 (HDI SCC/CSS) – 10% à 30% artigos reutilizados  
 Nível de Maturidade 3 à 4 (HDI SCC/CSS) – Maior 40% artigos reutilizados  
 Obs: Para criação e modificação, não há referência.



## QUANTO?

# GUIA PRÁTICO DE **INDICADORES** COM BENCHMARK

 /hdibr

 /company/hdi-brasil

 /hdibrasil

 @hdibrasil



+55 11 3071-0906  
falecom@hdibrasil.com.br  
www.hdibrasil.com.br