



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

**DESENHO E CONTROLO DE SERVIÇOS  
MULTICANAL  
ESTUDO CASO DE UMA INSTITUIÇÃO  
BANCÁRIA PORTUGUESA**

Dissertação apresentada à Universidade Católica Portuguesa para  
obtenção do grau de mestre em Gestão

**Por**

Telmo Ricardo dos Santos Ferreira

**Universidade Católica Portuguesa**

Centro Regional das Beiras

Fevereiro de 2015

Pagina em branco propositadamente



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

**DESENHO E CONTROLO DE SERVIÇOS  
MULTICANAL  
ESTUDO CASO DE UMA INSTITUIÇÃO  
BANCÁRIA PORTUGUESA**

Dissertação apresentada à Universidade Católica Portuguesa para  
obtenção do grau de mestre em Gestão

**Por**

Telmo Ricardo dos Santos Ferreira

**Universidade Católica Portuguesa**

Centro Regional das Beiras

Sob orientação de Professor Doutor: Nuno Melão

Fevereiro de 2015

*“Os resultados são obtidos pelo aproveitamento das oportunidades e não pela solução de problemas. Os recursos precisam ser destinados às oportunidades e não aos problemas.”*

Peter Drucker

## **AGRADECIMENTOS**

Ao meu filho por ser a minha inspiração e fonte de felicidade em tudo o que faço, à minha esposa por estar sempre a meu lado e me dar o apoio e ajuda incondicionais, aos meus pais pelos valores transmitidos, restante família, amigos e colegas.

Ao Professor Doutor Nuno Melão pela orientação, ajuda, aconselhamento e disponibilidade prestada ao longo deste trabalho.

À instituição bancária que permitiu a realização deste trabalho, assim como aos colaboradores participantes pela receptividade e cooperação.

## RESUMO

O setor financeiro está coberto de agências bancárias que competem entre si. Estas Instituições Bancárias prestam todo o tipo de serviços financeiros independentemente do tipo de cliente. Os clientes podem recorrer aos serviços interagindo fisicamente ou, pelos métodos mais recentemente proporcionados por estas instituições, os serviços multi-canal.

A tecnologia e a informação assumem um papel fulcral para a evolução do setor financeiro, pois com a disponibilização dos serviços pelos novos canais, permitem a todo o momento acesso ao Banco pelo cliente. A deslocação ao Banco foi ultrapassada pelo crescimento e evolução dos serviços prestados na internet, e pela evolução tecnológica.

Os serviços assumem cada vez mais importância nas relações entre as empresas e os seus clientes. No contexto de constante transformação na tecnologia, a prestação de um serviço é vista numa perspetiva multi-canal, propondo ao cliente o pressuposto de optar, pelo canal físico ou canal virtual, o que lhe proporciona uma melhor experiência.

Esta dissertação visa, num primeiro momento o estudo e caracterização dos serviços multi-canal: canal físico e canal virtual. Neste contexto, ambiciona-se obter um entendimento relacional entre organização, cliente, e os serviços prestados nos diferentes canais. Num segundo momento foi efetuado um estudo a um Banco de referência em Portugal, com o objetivo de perceber como este se prepara tecnologicamente e internamente mediante os serviços bancários disponibilizados nos canais físicos e virtuais.

**Palavras-chave:** multi-canal; serviços multi-canal; canal físico; canal virtual; multi-canal nos Bancos; desenho; controlo.

## ABSTRACT

The financial sector is covered by competitions between banks. These banking institutions provide all kinds of financial services regardless of the type of customer. Customers can use the services interacting physically or use some more recently methods offered by these institutions, the multi-channel services. This type of service requires the internet and relies on a technological infrastructure.

Technology and information play a central role to the evolution of the financial sector, because of the provision of services by new channels, it allows the customer access to the bank at any time. Going to the bank was exceeded by the growth and evolution of the internet services and technological development.

The importance of services is increasing in the relations between companies and their customers. In the context of constant technological change, providing a service is seen as a multi-view perspective, by letting the customer choose between the physical channel or virtual channel, the one which provides him a better experience.

The aim of this work is, at first, the study and characterization of multi-channel services: physical channel and virtual channel. In this context, our ambition is to understand the relationship between the organization, customer, and the services delivered on different channels. Assuming that the study in this work has been a known banking organization; we sought to characterize the banking services, as well as the specifications surrounding the performance of channels. In a second moment it was performed a study to a reference bank in Portugal in order to understand how they prepare themselves technologically and internally to the banking services available in physical and virtual channels.

**Key words:** multi-channel ; Multi-channel services; Physical channel; virtual channel ; Banks multi-channel ; drawing ; Control.

## ÍNDICE GERAL

Agradecimentos .....	v
Resumo .....	vi
Abstract .....	vii
Índice geral.....	viii
Lista de figuras.....	x
Lista de gráficos .....	xi
Lista de tabelas.....	xii
Lista de acrónimos .....	xiii
CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO AO TEMA.....	14
1.1 Introdução .....	14
1.2 Objetivos da investigação.....	16
1.3 Estratégia da investigação .....	16
1.4 Organização do documento .....	17
CAPÍTULO II – BREVES CONCEITOS .....	18
2.1 Introdução .....	18
2.2 Definição de serviços .....	18
2.2.2 Serviço físico vs Serviço virtual .....	21
2.3 Definição de serviço multi-canal .....	22
2.3.1 Tipos de serviços multi-canal .....	24
2.3.2 Vantagens e desvantagens dos serviços multi-canal .....	28
CAPÍTULO III – REVISÃO DA LITERATURA.....	30
3.1 Introdução .....	30
3.2 O impacto das novas tecnologias nos serviços financeiros .....	30
3.3 Desempenho dos serviços multi-canal.....	32
3.3.1 Falhas nos serviços multi-canal .....	37
3.4 Satisfação do Cliente vs serviços multi-canal.....	40
3.4.1 Avaliação do desempenho face à satisfação do cliente .....	45
3.5 Qualidade dos Serviços Multicanal.....	47
3.5.1 Avaliação da qualidade dos serviços nos multi-canal .....	50
3.6 Automatização dos multi-canal na perspetiva Back-office e Front-office .....	53
CAPÍTULO IV – METODOLOGIA DA INVESTIGAÇÃO.....	59
4.1 Introdução .....	59

4.2	Condução da investigação .....	59
4.2.1	Objetivos da investigação .....	60
4.2.2	Descrição das questões da investigação .....	60
4.2.3	Estratégia da investigação .....	61
4.2.4	Desenvolvimento de instrumentos de pesquisa e protocolo .....	62
4.2.5	Técnica de recolha de dados .....	62
4.3	Codificação e análise dos dados .....	63
CAPITULO V – ANÁLISE E DISCUSSÃO .....		65
5.1	Introdução .....	65
5.2	Desenho do Serviço multi-canal .....	66
5.2.1	Criação de serviços multi-canal .....	67
5.2.2	Medidas de performance de um serviço multi-canal .....	69
5.3	Controlo dos serviços multi-canal .....	71
5.3.1	Ferramentas de análise de feedback dos clientes .....	72
5.3.2	Falhas ao nível dos serviços multi-canal na opinião dos questionados .....	73
5.3.3	Resolução de falhas de serviços / Existência de falha para se fazer uma melhoria ....	74
5.3.4	Recursos .....	76
5.3.5	Back-office .....	76
5.3.6	Front-office .....	79
5.3.7	Vantagens e desvantagens do serviço multi-canal .....	83
5.3.8	Elementos que determinam a qualidade dos serviços multi-canal .....	83
5.4	Discussão dos resultados .....	85
5.4.1	Desenho dos serviços multi-canal .....	88
5.4.2	Controlo dos serviços multi-canal .....	92
5.4.3	Relação front-office (virtual e físico) e back- office (virtual e físico) .....	98
CAPITULO VI – CONCLUSÕES E INVESTIGAÇÕES FUTURAS .....		101
REFERÊNCIAS .....		106
Anexo I .....		113
	Protocolo para as entrevistas .....	113
Anexo II .....		117
	Entrevistas .....	117
Anexo III .....		190
	Análise no NVIVO .....	190

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Nível de satisfação do cliente .....	41
Figura 2 - Percepção da qualidade do serviço pelo cliente .....	<b>Erro! Marcador não definido.</b> 8
Figura 3 - Modelo conceptual dos serviços multi-canal .....	78
Figura 4 - Modelo conceptual do <i>front-office</i> (virtual e físico) e <i>back-office</i> (virtual e físico) ...	98

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1- Medidas de performance de um serviço multi-canal .....	89
Gráfico 2 e 3- Vantagens e desvantagens do serviço multi-canal .....	91
Gráfico 4 - Identificação das ferramentas de análise de feedback do cliente .....	93
Gráfico 5 – Falhas nos serviços multi-canal .....	94
Gráfico 6 - Fatores de falhas dos serviços .....	94
Gráfico 7 - Identificação das ferramentas de análise de feedback dos serviços .....	95

**LISTA DE TABELAS**

Tabela 1 – Classificação de serviço.....	20
Tabela 2 – Características dos serviços .....	21
Tabela 3 - Benefícios das novas tecnologias .....	32
Tabela 4 – Indicadores de desempenho para operações de serviços .....	37
Tabela 7 – Características para criar serviços multi-canal.....	67
Tabela 8 – Necessidades identificadas para criar serviços multi-canal.....	69
Tabela 9 – Medidas de performance de um serviço multi-canal.....	70
Tabela 10 – Identificação das necessidades de alteração aos serviços.....	71
Tabela 11 – Identificação das ferramentas de análise de feedback do cliente.....	72
Tabela 12 – Fatores de falhas dos serviços.....	74
Tabela 13 – Características da relação entre <i>front-office</i> físico e virtual .....	79
Tabela 14 – Vantagens de um serviço multi-canal .....	83
Tabela 15 - Desvantagens de um serviço multi-canal.....	83
Tabela 16 - Identificação das ferramentas de análise de feedback dos serviços .....	85
Tabela 17- Desenho dos serviços multi-canal .....	90
Tabela 18 - Recursos físicos e tecnológicos associados aos serviços multi-canal .....	93
Tabela 19- Controlo dos serviços multi-canal .....	97
Tabela 20 - Relação entre front-office e back- office (virtual e físico).....	99

## **LISTA DE ACRÓNIMOS**

ATM (Automated Teller Machine)

DBD (Departamento da Banca Direta)

TI (Tecnologias da Informação)

# CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO AO TEMA

## 1.1 INTRODUÇÃO

Nas organizações existe uma necessidade constante, e cada vez mais evidente da criação de produtos/serviços com qualidade e que satisfaçam o consumidor final. Devido ao aumento da complexidade dos negócios e à crescente competição entre organizações, existe a necessidade de criar respostas rápidas e de impacto positivo no seu funcionamento. Não obstante a evolução de vários canais para comercialização de produtos e serviços é uma prática recente. As empresas utilizam a internet como representante estratégico para ampliação e notoriedade no mercado.

No entanto, se de um lado os serviços multi-canal representam uma vantagem competitiva, de outro, caracterizam um desafio para as empresas que os adotam. O aparecimento da internet desencadeou uma enorme expansão tecnológica permitindo o compartilhamento de informação, e o aparecimento de novas formas de interação com o cliente. Isto deve-se ao grande investimento por parte das organizações na área da informática aumentando a sua participação na internet (Ramos & Costa, 2000).

As empresas do setor financeiro procuram investir cada vez mais em tecnologias de informação para apoiar os processos de negócio. Estas empresas procuram melhoria da qualidade dos seus serviços, e eficiência nos seus processos empresariais. Para isso investem na web para prestar serviços financeiros *online*. Esses serviços contemplam divulgação de informação, transações, e relacionamento com o cliente (Dinis, 2005).

As novas tecnologias têm causado mudanças significativas no âmbito empresarial, proporcionando um ambiente corporativo e mais competitivo. Possibilitam a melhoria nos processamentos de negócio, melhoria na qualidade de informação disponibilizada aos clientes, e novas oportunidades de negócio permitindo a inovação em produtos e serviços tornando-os uma referência no mercado. Com o emprego das TI (Tecnologias da Informação), as empresas transformam-se em grandes competidores.

Com a evolução das novas tecnologias, os serviços multi-canal têm assumido um papel importante na interação entre cliente e organização (J. C. Reis & N. F. Melão, 2010).

A satisfação do cliente é um bem comum a uma organização. Logo as empresas têm a necessidade de obter uma percepção positiva dos seus clientes, informações precisas e atualizadas, e a confiança que surge de uma maior aproximação. Um produto ou serviço são parte constituinte de um processo empresarial que visa oferecer objetivos concretos ao seu cliente. E assim obtendo o melhor resultado possível centrando esforços e recursos para o cliente final. As melhorias do desempenho dos serviços são aplicadas de acordo com a descodificação de informação, opinião, e contato com seus clientes (J. C. Reis & N. F. Melão, 2010).

O aparecimento da internet permitiu a manifestação e combinação dos serviços tradicionais numa nova forma de relacionamento entre os clientes e as organizações (J. Reis & N. Melão, 2010).

O cliente é a personagem principal no serviço uma vez que também participa no processo de prestação dos serviços. Os serviços não podem apresentar qualquer problema de qualidade, pois deve ser analisado e testado antes de ser prestado ao cliente (Fitzsimmons & Fitzsimmons, 2010). Um serviço que é disponibilizado ao cliente deve legitimamente não apresentar qualquer problema de qualidade para garantir a fiabilidade do mesmo. Logo implica a necessidade de participação do cliente no processo de análise da credibilidade do serviço prestado. E desta forma a empresa prestar um serviço confiável e os clientes pretendam recorrer e usufruir.

O multi-canal permite prestar serviços e informação aos clientes de forma consistente e complementar às instalações físicas. Este termo implica um meio alternativo de interação entre a organização e o cliente. Atualmente a comodidade e redução de desaproveitamento de tempo prestada por estes serviços permite ao cliente escolher perante uma variedade de canais disponíveis para executar os mesmos serviços (Alves, 2011). Os serviços multi-canal visam satisfazer o cliente de forma diferenciada. O facto de existirem diferentes canais possibilita a fidelização de novos clientes. Esta disponibilidade diferenciada permite uma maior flexibilidade. Com canais virtuais é possível aceder de qualquer dispositivo e em qualquer lugar. No entanto, o cliente pode recorrer fisicamente aos mesmos serviços

disponíveis virtualmente. Entretanto os canais virtuais para fidelizar os clientes devem estar continuamente acessíveis, seguros, e apelativos.

Esta dissertação está focada nos serviços multi-canal disponibilizados pelas instituições bancárias, procurando obter um melhor entendimento da multiplicidade de canais, e os fatores relevantes que influenciam uma posição positiva ou negativa para os clientes de um Banco.

## 1.2 OBJETIVOS DA INVESTIGAÇÃO

Com as novas tecnologias de informação e de telecomunicação em constante evolução surge um novo conceito, o multi-canal. A integração dos multi-canal no setor bancário contribui para um relacionamento alargado com o cliente satisfazendo as suas necessidades. Estes serviços contribuem para que a organização disponibilize várias alternativas de interação com o cliente, distanciando-se dos canais tradicionais, como o telefone, ou o atendimento presencial, adotando novos mecanismos de complementaridade, como a internet, os dispositivos móveis, o computadores, e os "tablets". Sendo neste conceito o enfoque que a banca recorrentemente tem procurado evoluir.

Este trabalho apresenta a caracterização do estado da arte nesta área. Tal inclui a identificação dos serviços multi-canal existentes na banca, assim como a sua descrição. Este esforço permite estabelecer a base teórica e o enquadramento conceptual da dissertação. Isto vai proporcionar um melhor entendimento dos serviços multi-canal. E vai auxiliar no estudo de caso muito exploratório de um Banco (anónimo), para avaliar a interação deste e dos clientes bancários na aplicabilidade dos diferentes canais.

## 1.3 ESTRATÉGIA DA INVESTIGAÇÃO

Com a evolução constante das organizações bancárias na procura de competitividade, investem na disponibilização de serviços multi-canal. Assim procura-se com esta dissertação

obter um melhor entendimento da aplicação dos serviços multi-canal, assim como contribuir para uma investigação da utilização da internet na oferta dos serviços multi-canal disponibilizados pela banca, procurando identificar as vantagens para o segmento bancário e as potencialidades como um recurso melhorado e eficiente do negócio.

Ainda no contexto desta dissertação realiza-se um estudo de caso muito exploratório, para avaliar o estado da banca e a aplicabilidade dos serviços multi-canal no terreno.

#### 1.4 ORGANIZAÇÃO DO DOCUMENTO

A presente dissertação encontra-se estruturada em seis capítulos.

O Capítulo I trata da introdução ao tema, apresentando os objetivos da dissertação e os principais contributos esperados.

O Capítulo II apresenta a base conceptual do estudo. São apresentadas definições de serviço, serviço físico e virtual, de serviço multi-canal, e de serviços bancários.

O Capítulo III é dedicado ao estudo dos serviços multi-canal com o objetivo de estruturar a revisão do estado de arte. Este capítulo materializa um dos principais objetivos do estudo, caracterizando o desempenho, a satisfação dos utilizadores, a qualidade, e a automatização dos serviços bancários adjudicados aos multi-canais.

No Capítulo IV efetua-se uma breve explicação da metodologia de investigação identifica-se como esta será conduzida e determinam-se os procedimentos de recolha de dados - elaboração do questionário. É definida a descrição dos passos metodológicos para desenvolvimento da investigação empírica.

O Capítulo V apresenta o estudo de caso, que integra a análise de um Banco. Este estudo auxilia a compreender alguns aspetos relevantes de como o Banco e os clientes se adequam a um novo conceito – o multi-canal. Ainda neste capítulo procede-se à análise dos resultados obtidos nas entrevistas (seguindo um guião de entrevista como instrumento de investigação) a elementos do Banco em estudo, prosseguindo-se a discussão dos resultados.

O Capítulo VI apresenta um conjunto de considerações finais, assim como, o trabalho futuro.

## **CAPÍTULO II – BREVES CONCEITOS**

### **2.1 INTRODUÇÃO**

Neste capítulo, pretende-se compreender as principais temáticas relacionadas com esta investigação, apresentando de forma sucinta o pensamento científico no domínio dos serviços na sua globalidade e nos serviços multi-canal.

### **2.2 DEFINIÇÃO DE SERVIÇOS**

Os serviços fazem parte do crescimento da economia tornando-se um ponto-chave na inovação, transformando os procedimentos de negócio. Para que os serviços sejam prestados é necessário estabelecer uma estratégia que visa garantir a qualidade e eficiência do serviço. No entanto, a evolução tecnológica permitiu o aperfeiçoamento da internet dotando-a de características capazes de disponibilizar serviços, que só podiam ser prestados através da interação física com a empresa ou pessoa.

Os serviços são competências que uma organização, pessoa, ou sistema fornece a outro (Payne, 1993). Os serviços podem ser considerados atividades ou processos que um sistema proporciona ao cliente (Zeithaml & Bitner, 1996). Um serviço pode ser considerado como um processo constituído por atividades que são concretizadas pela interação entre cliente e os recursos organizacionais. Essas atividades estabelecem soluções para os problemas dos clientes (Gronroos, 2007).

Uma variedade de serviços é utilizada pela população. Os serviços diferem nas suas características, as organizações devem adaptar o serviço ao tipo de oferta pretendida (Ala, 2006). Para as organizações, os serviços que oferecem possibilita-lhes criar valor adicional, tornarem-se mais competitivas, e interagir com os clientes de forma diferenciada possibilitando uma conexão mais forte com o cliente. *“Um serviço é uma interação entre o*

*cliente e a organização que gera valor*” (IBM, 2013). Para o cliente os serviços representam uma resposta às suas necessidades (C. F. Magalhães, 2012).

Os objetivos dos serviços derivam da análise e definição das necessidades do negócio, da estratégia definida para o serviço, da definição da arquitetura de TI (Tecnologias da Informação) a ser utilizada, e da estratégia de segurança da informação (A. A. Fernandes & Abreu, 2012).

O serviço é um bem intangível. Ou seja, o serviço como bem intangível só é percebido após a sua aquisição (J. M. Freitas, 2010). *“Um serviço é um agregado de valores de satisfação. As pessoas compram serviços para resolver problemas, e associam-lhe um valor proporcional à capacidade de lhe resolver o problema em questão”* (Payne, 1993).

A tabela 1 representa a classificação de serviço no âmbito do processo de negócio de acordo com alguns autores escolhidos ao acaso numa escala temporal. O objetivo desta tabela é perceber como é classificado o conceito de serviço ao longo dos anos.

Ano	Autor	Classificação
1984	Nusbaumer	Serviços Primários: fatores de produção em todas as atividades econômicas. Serviços Intermediários: relacionados à comercialização e distribuição de bens e outros serviços. Serviços Finais: relacionados ao bem-estar e à qualidade de vida dos consumidores finais.
1988	Marshall	Serviços de processamento de informação. Serviços relacionados à produção de bens. Serviços de suporte às necessidades pessoais.
2010	Cândido	Prestação de serviços tradicionais alinhada com serviços virtualizados; Ênfase nas características dos serviços; Qualidade é uma preocupação da produção do serviço; Poucos contactos com os clientes (característica dos serviços virtuais); Elevado nível de compromisso com o cliente.

2013	IBM	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Serviço de tecnologias orientadas: aplicação de tecnologias avançadas para enfrentar os desafios dos serviços virtuais;</li> <li>• Qualidade de Serviço e Experiência: Criação e construção de tecnologias destinadas a tornar o serviço mais eficaz;</li> </ul> <p>Prestação de Serviços e Operações: versatilidade na entrega de serviços (multi-canais);</p> <p>Composição de serviços: a interação humana pode ser física ou não física na requisição de um serviço (o cliente opta por serviços prestado em canais que exigem a presença da pessoa, ou serviços virtuais que exigem o recurso a uma ferramenta tecnológica e internet).</p>
------	-----	---

**Tabela 1 – Classificação de serviço**

Adaptado de (Meirelles, 2006)

Através da tabela 1 é possível verificar que ao longo dos anos os serviços foram classificados de diferentes formas e com uma evolução considerável. Inicialmente os serviços eram considerados por serviço inicial, intermediário e final. Pelo que era relacionada a fase inicial de produção, com a sua comercialização e por fim o seu consumo. Posteriormente relaciona-se o serviço com o processamento de informação. Em 2010 inicia-se a comercialização dos serviços *online*, onde o foco é centrado na qualidade dos serviços. A aplicação das novas tecnologias para prestar serviços virtuais inicia-se em 2013 coabitando o conceito de canais (físico e virtual) na prestação os serviços. De notar que ao longo dos anos existe uma importância de relacionar serviços e cliente.

Desta forma, o serviço tem por característica ser intangível. O cliente ou consumidor baseia a sua avaliação em percepções. Um serviço é disponibilizado com o objetivo de satisfazer as necessidades dos clientes. Os serviços diferem na necessidade do cliente ou da própria organização. Os prestadores dos serviços têm como objetivo adquirir mais clientes tornarem-se mais competitivos, e fidelizar clientes. No entanto, para as organizações reterem clientes e serem mais competitivas têm de definir cuidadosamente as necessidades dos clientes. Assim, o serviço é um conjunto de atividades desenvolvidas por uma empresa com o objetivo de responder às necessidades do cliente e superar as suas expectativas, garantindo a preferência organizacional.

A tabela 2 representa as características dos serviços e que são realmente importantes para a estratégia organizacional.

<b>Características dos serviços</b>
<b>Intangibilidade:</b> os serviços não podem ser tocados, sentidos, vistos, ou ouvidos. Não podem ser apercebidos antes da aquisição. A qualidade do serviço só pode ser percebida o seu usufruto.
<b>Inseparabilidade:</b> os serviços são consumidos e produzidos simultaneamente.
<b>Perecibilidade:</b> os serviços não podem ser armazenados. Estes são produzidos e consumidos conjuntamente. Portanto não podem ser armazenados.
<b>Heterogeneidade:</b> a qualidade dos serviços depende de quem os fornece, e de quando e onde são executados. Os serviços não podem ser adquiridos duas vezes da mesma forma.

Tabela 2 – Características dos serviços

Adaptado de (Ala, 2006)

Os serviços são um tipo de “produto” que não pode ser apropriado, qualificado ou estimado pelo consumidor, pois estes não são percebidos antes da sua utilização. Das várias características apresentadas na tabela 2 a que melhor qualifica um serviço é a intangibilidade que define um serviço como algo não físico e impalpável. A heterogeneidade define que dois ou mais serviços nunca são idênticos e impossíveis de serem iguais. A inseparabilidade sustenta que a produção e o consumo são momentâneos. A perecibilidade define que não se pode armazenar um serviço.

### 2.2.2 Serviço físico vs Serviço virtual

Com o aparecimento da internet as organizações alcançaram novas capacidades que permitiram a criação de novos serviços, os serviços virtuais. Os serviços virtuais procuram otimizar o acesso à informação e atender as necessidades dos consumidores. A virtualização dos serviços contribui para a melhoria do atendimento presencial convertendo-o num atendimento personalizado mais célere e mais completo. *“Proporcionam uma série de benefícios, já que permitem às instituições participantes o compartilhamento de suas habilidades e recursos específicos, a expansão do horário de funcionamento dos serviços, bem como provêm o acesso ao conhecimento resultante das consultas a outros serviços de*

*referência digital (arquivos de perguntas / respostas armazenadas)*”(Pessoa & Cunha, 2007).

Com o avançar do tempo surgem novos conceitos acoplados às novas tecnologias. Desta forma, surgem e desenvolvem-se os chamados multi-canais que são um conjunto de canais físicos e canais virtuais que prestam serviços aos clientes. Os serviços multi-canal são mais do que um recurso de contacto com o cliente, a sua funcionalidade está assente numa ramificação de informação e processos que visa a qualidade do serviço, estes serviços ostentam “*a qualidade física denotada por bens e serviços entregues através da interface humana, e sem contato humano, e a qualidade virtual refletida pela capacidade de oferecer aos clientes um serviço contínuo e com experiência em vários canais*” (Banerjee, 2014).

Recorrendo à necessidade de entender a diferença entre os dois tipos de canais (físico e virtual) percebe-se que ambos disponibilizam soluções às necessidades dos consumidores. O seu diferencial corresponde á forma como ambos interagem com o cliente.

### 2.3 DEFINIÇÃO DE SERVIÇO MULTI-CANAL

Nos últimos tempos verificou-se uma grande evolução no modo como os serviços são disponibilizados, e rapidamente as instituições perceberam que os seus clientes seriam indispensáveis para a evolução organizacional e dos próprios serviços. Portanto, as instituições financeiras, em particular os Bancos, sentiram a necessidade de serem diferenciadores nos próprios serviços. Logo, considerando que o ambiente tradicional de negócio está em constante mudança, as empresas procuram a flexibilidade tecnológica e de recursos, que lhes permitam estar aptas à inovação. Os serviços multi-canal são uma nova ideia de servir o cliente, com novos e melhorados serviços. “*A percepção da melhor forma de desenvolver e fornecer novos serviços, respondendo com eficiência às necessidades dos clientes*”(Ala, 2006). Os serviços virtuais são o diferencial dos serviços multi-canal, logo, este diferencial está associado à competitividade organizacional. (Banerjee, 2014).

A criação de um serviço multi-canal constitui um conjunto de atividades relacionadas entre si. É um processo complexo por integrar características dos serviços físicos e dos serviços virtuais. O serviço multi-canal complementa as necessidades dos clientes (Reis & Melão, 2012). O primeiro passo no conceito multicanal é desenvolver uma estratégia onde se define o público-alvo (idade, localização, ocupação, estilo de vida) para oferecer o melhor serviço ao cliente bancário. É importante que o Banco procure estabelecer conhecimento suficiente sobre a multiplicidade de canais que quer apresentar ao seu cliente para definir as competências necessárias para não existirem não conformidades na disponibilização dos serviços. O Banco deve compreender que a disponibilização dos serviços deve ser a mesma independentemente do canal utilizado pelo cliente (Miranda, 2012). Um serviço multi-canal é proporcionado por uma organização de modo a ser utilizada pelos seus clientes, com o intuito de resolver algum problema, ou necessidade. A diversidade de canais tem como função a recolha, armazenamento, e transmissão de informação (Santos, 2004).

O sucesso dos serviços depende da relação que é estabelecida por parte dos utilizadores. Os serviços multi-canal são considerados pelos Bancos como um caminho na melhoria do relacionamento com os clientes. A interatividade entre canais permite um comportamento mais ativo dos consumidores com os prestadores dos serviços (Diniz, 2000). No entanto, as organizações nem sempre estão dotadas com recursos suficientes para disponibilizar serviços multi-canal. De tal forma que essas limitações contribuem para alguma ineficiência dos serviços multi-canal. A seguir são apresentadas algumas limitações (Ala, 2006):

- Ausência de tecnologias diferenciadoras;
- Problemas na estrutura organizacional;
- Escassez de tempo para inovar em novos serviços;
- Indisponibilidade por parte dos clientes a adquirir novos serviços;
- Aspectos legais;
- Elevados custos e riscos no desenvolvimento de novos serviços.

Embora as limitações citadas impossibilitem as organizações de desenvolver novos serviços, existem outros fatores que impulsionam o sucesso dos novos serviços, tais como (Ala, 2006):

- Consistente análise de oportunidades;
- Definir uma estratégia eficaz antes de desenvolver novos serviços;
- Formar e orientar as equipes para a qualidade de execução dos projetos;
- Abordagem competitiva no mercado através de características diferenciadoras dos novos serviços;
- Os novos serviços devem apresentar uma elevada qualidade.

A forma como os serviços multi-canal são disponibilizados permitem ao cliente interagir com os diferentes canais sozinho ou está fisicamente diante do prestador de serviços. Ou seja, os novos canais viabilizam a possibilidade de o cliente ter o mesmo serviço mas, disponibilizado de formas diferentes, ao qual é possível optar de acordo com as suas exigências. Portanto, a interação do cliente-organização mantêm-se, no entanto, com a dinâmica dos novos serviços virtuais é possível um relacionamento à distância (M. A. G. Ferreira, 2008). Na conjuntura tecnológica em que vivemos, a prestação de um serviço deve ser vista de uma perspectiva multi-canal. Os serviços assumem uma grande importância nas relações entre as empresas e os seus clientes. Deste modo, o cliente deve poder optar pelo canal que melhor contemple a sua necessidade. Em suma, os serviços multi-canal permitem estabelecer a conexão entre canais físicos e virtuais, aos quais o cliente escolhe para suprir as suas necessidades.

### **2.3.1 Tipos de serviços multi-canal**

O canal virtual surge em complementaridade ao canal físico. O canal virtual apresenta informação, atualização, e interatividade com a empresa, em qualquer lugar e a qualquer hora. O canal físico apresenta gratificação imediata e contato humano. O mas importante é que a existência de canais virtuais não elimina os canais físicos, pelo contrário, complementam-se e desempenham importantes tarefas. Os serviços multi-canais oferecem

aos clientes novos conteúdos mais ricos e com mais funcionalidades. Esta mudança é aliciante para o cliente e impulsiona as empresas para uma abordagem ao cliente cada vez mais multi-canal. Os canais virtuais permitem experiências que não são possíveis nos canais físicos.

Um desafio constante das organizações é fornecer produtos e serviços de forma eficiente ao cliente. De tal forma que as instituições bancárias devem disponibilizar produtos e serviços de forma eficaz no mercado. Devido à diversidade de serviços hoje em dia o cliente pode escolher entre vários canais de comunicação, tais como: *contact centers*, caixas eletrônicas, *mobile banking* (utilização de telemóvel), *homebanking* (a partir dos *sites* dos Bancos recorrendo a um computador ou um tablet), entre outros. Assim os clientes podem recorrer ao Banco a partir de uma variedade de canais e ter acesso a um conjunto de operações bancárias (Nicolae, 2012). Este novo conceito permitiu aos Bancos múltiplas vantagens como as seguintes (Bulgarea, 2011):

- Redução das filas de espera nas agências bancárias;
- Acessibilidade (os canais estão disponíveis 24 horas por dia e 365 dias por ano);
- Melhor qualidade dos serviços (menor custo e acessíveis em tempo real);
- Segurança e confidencialidade das operações.

Portanto, os canais de entrega de serviços estão disponíveis em canal físico e canal virtual do seguinte modo (J. Reis & N. Melão, 2010):

- **Canais de entrega de serviço:** são os meios de comunicação pelos quais um serviço é prestado ao utilizador;
- **Canal virtual:** são os meios de comunicação (utilização de telecomunicações, e tecnologias multimídia) com o cliente;
- **Canal físico:** são os meios de comunicação com o cliente que partilham infraestruturas físicas.

O canal físico e o canal virtual representam a multiplicidade de canais que um Banco oferece aos seus clientes. Por conseguinte, são apresentados alguns tipos de canais (Nicolae, 2012):

- **Agências bancárias:** os clientes que se dirigem às agências bancárias, estão a solicitar a prestação de serviços no modo tradicional, ou seja, o canal físico. O cliente neste tipo de canal tem um atendimento mais personalizado, e o gestor de conta encontra-se perto para aconselhar, ouvir, e satisfazer os pedidos do cliente. Quem recorre a este tipo de canal fá-lo porque não tem forma de utilizar os canais virtuais, não dispensa a interação cliente – colaborador, ou o serviço que pretende não pode ser prestado pelos canais virtuais.
- **Caixas automáticas:** os ATMs (Automated Teller Machine) são um “*self-service*” disponibilizado pelos Bancos. Estes estão dispersos localmente, ou junto de uma agência bancária, procurando servir os clientes mesmo distantes de uma agência. As caixas automáticas, ou ATMs, foram desenvolvidas como uma forma alternativa de libertar as filas nas agências, e assim, o Banco prestar um melhor serviço. As caixas automáticas apresentam um grande número de operações, que podem ser requeridas pelo cliente.
- **Mobile Banking:** este tipo de canal fornece serviços bancários móveis. Os serviços prestados são variados como: saldo da conta, informações sobre taxas de câmbio, pagamentos, débitos diretos, informações sobre a ATM / filial mais próxima, entre outros.
- **Contact Centers:** é feito um contato com o Banco por meio de uma linha telefónica gratuita ou paga. O centro de atendimento, ou mais conhecido por *call center*, presta todas as informações de forma gratuita e o cliente pode solicitar uma vasta gama de serviços (informações sobre contas, pagamentos, aplicação de um crédito, etc). A questão mais importante é garantir a segurança deste serviço, e para isso o cliente é autenticado a cada transação por determinados dispositivos.
- **Homebanking:** na internet é possível encontrar informações a respeito do Banco e dos seus produtos e serviços. Assim, é possível realizar operações bancárias através da página do Banco e de forma simplificada. Neste canal é possível obter informações sobre saldos de contas e outras informações financeiras, realizar pagamentos e transferências com confiança e comodidade, fazer alterações, efetuar pedidos de produtos como cheques e novos cartões, e consultas. Estas operações bancárias são efetuadas sobre os cartões de que o cliente é titular.

A inovação multi-canal possibilitou uma nova geração de Bancos, e impulsionou para novos hábitos de consumo. O multi-canal é uma solução moderna onde todos ganham. Aumenta as vendas para as organizações, e melhora a satisfação do cliente. É importante atender os clientes com a mesma experiência integrada através de todos os canais. Os vários tipos de canais permitem uma flexibilidade e escalabilidade no acesso aos serviços pelo cliente, e o Banco responde mais rapidamente às necessidades do cliente, ao mesmo tempo que se torna mais competitivo.

*“A tecnologia está permitindo o desenvolvimento de novos produtos e serviços, e mudando a interação entre os Bancos e os consumidores”* (Diniz, 2000).

A inovação tecnológica tem permitido às organizações operacionalidades na web. As instituições bancárias têm recorrido a esta inovação, demarcando a sua presença na web, de tal forma que têm viabilizado as seguintes capacidades (A. L.; Albertin, 1999a):

- Informação de marketing;
- Acesso a extratos de contas;
- Solicitação de transações (transferências entre contas);
- Pagamentos online (cartões de crédito criptografados).

Estas capacidades têm aumentado as facilidades de acesso aos Bancos e a proximidade dos clientes. Com a chegada da internet criou-se condições para dispor de serviços *online*, e como tal de custos mais reduzidos para as empresas, aumentando a concorrência e a exigência dos clientes. A coerência, a persistência, e a definição de uma estratégia sólida é a chave para o sucesso dos serviços bancários (Meirelles, 2006).

A Banca tem apresentado alterações no seu posicionamento estratégico, lançando uma nova dinâmica com produtos e serviços desenhados exclusivamente para o cliente. A diversificação de ofertas, a implementação de novos canais de atendimento, e estabelecer uma estratégia de comunicação direcionada e personalizada para cada segmento de cliente, permite aos Bancos um posicionamento de referência no mercado. A multiplicidade de canais como o ATM (Automated Teller Machine), o *Internet Banking*, o *Mobile Banking*, entre outros canais, tornaram-se o pilar estratégico para a Banca (Medeiros, 2009). Em Portugal, estes serviços foram despoletados com o aparecimento do Multibanco, ou também conhecido como ATM, no ano de 1985 (Cunha, 2009).

Os serviços multi-canal proporcionam ganhos, seja através de uma oferta 24 horas por dia, seja pela utilização de um canal cujo custo operacional seja baixo. Este tipo de serviço foi criado para conectar clientes e parceiros, e atender as necessidades dos utilizadores quanto aos interesses empresariais (Dinis, 2001).

Os Bancos, também designados por instituições bancárias, fornecem um sistema de transações aos seus clientes que lhes permite realiza operações a partir de canais físicos (recurso a uma pessoa da agência bancária que presta o serviço ao cliente) e de canais virtuais (recurso à tecnologia para que o serviço seja prestado ao cliente). É importante que a componente das tecnologias para os Bancos reúnam informação e compreendam os seus clientes. Os serviços bancários (disponibilizados pelos canais físicos e virtuais) são disponibilizados aos clientes através de uma plataforma eletrónica com recurso às novas tecnologias. Assim, os serviços multi-canal que eram uma vantagem competitiva para as instituições pioneiras, acaba por ser uma necessidade competitiva para todos.

### **2.3.2 Vantagens e desvantagens dos serviços multi-canal**

Outrora a única forma de atender um cliente bancário quando não estava presente fisicamente numa agência do Banco era via telefone, portanto, os Bancos para poderem prestar um serviço eficiente foi criada uma área chamada *call center* com o pressuposto de atender as comunicações dos clientes. Hoje em dia com as novas tecnologias é permitido outro tipo de recursos para o cliente ter acesso ao Banco. Não obstante, os Bancos aperceberam-se de que as novas formas de comunicar eram vantajosas de tal forma, que introduziram novos canais que contribuem para a redução de custos e oferecem um serviço melhor ao cliente.

Os Bancos dispõem diversos canais possibilitando uma resposta unificada entre os diversos meios possíveis. Contudo, estes canais apresentam um conjunto de vantagens direcionadas para a satisfação dos clientes bancários, tais como (Aparicio, 2014):

- O cliente decide como, quando e onde acede aos serviços: canais virtuais ou atendimento telefónico (*call center*) que maioritariamente está disponível 24 horas sete dias por semana;
- Tráfego bidirecional. O *site* do Banco fornece informação relevante para o cliente. Ter um canal de Internet aumenta claramente a presença do Banco e ajuda a melhorar a comunicação com o cliente;
- A principal vantagem do canal *online* é precisamente a possibilidade de oferecer um conjunto de serviços que podem ser realizados sem que o cliente se dirija a um espaço físico. Porém os clientes utilizam tanto os canais virtuais como os tradicionais em seu complemento;
- Os Bancos disponibilizam canais de distribuição confiáveis;
- Acesso a um maior número de potenciais clientes;
- A satisfação dos clientes tende a aumentar quando é disponibilizado um maior número de canais possibilitando escolhas;
- A informação disposta nos canais é mais e melhor.

Considerando o exposto, o cliente com o acesso aos multi-canais alcançam um misto de vantagens, mas a experiência dita que os problemas vulgarmente acontecem, por isso mesmo, são a seguir apresentadas as desvantagens que os multi-canais também auferem(Aparicio, 2014):

- Estabelecimento de expectativas pelos clientes, a concorrência, e as condições de mercado podem ser expeditórias do sucesso do canal;
- Os canais *online* podem sobrepor-se ao canal físico. É possível que o cliente regular desapareça do canal físico e migre para os canais *online*;
- No canal *online* o número de concorrentes aumenta significativamente à medida que os problemas geográficos ou de localização desaparecem. Com os canais virtuais a existência de concorrentes é muito mais evidente.

A superação das desvantagens de forma perspicaz levará os Bancos a estabelecer uma estratégia fortalecida para os multi-canais, em que as vantagens vão-se sobrepor às desvantagens.

## CAPÍTULO III – REVISÃO DA LITERATURA

### 3.1 INTRODUÇÃO

Esta seção visa apresentar o conhecimento disponibilizado na literatura sobre o tema em estudo. Este capítulo fornece um melhor entendimento sobre os serviços multi-canal, depreendendo uma compreensão geral sobre a sua construção e motivações, assim como, fatores fundamentais ao bom desempenho dos serviços multi-canal.

### 3.2 O IMPACTO DAS NOVAS TECNOLOGIAS NOS SERVIÇOS FINANCEIROS

O rápido desenvolvimento tecnológico tem apresentado repercussões em pessoas e organizações. Para qualquer organização é essencial fornecer informação acessível, e facilitar a interação com os seus parceiros e clientes. A internet harmoniza essa interação e contribui para a prevalência do conceito de serviços *online*.

*“O fenômeno da Internet ao nível comercial desencadeou uma abrupta expansão tecnológica e o aperfeiçoamento das transmissões de dados e do compartilhamento de informações via computadores, o aparecimento de novas formas de comercialização de produtos e serviços, (...) dada a sua importância no contexto atual de um mercado cada vez mais exigente e competitivo”*

(Ramos & Costa, 2000)

O ambiente computacional ligado à internet impulsionou as relações interorganizacionais o que permitiram (A. L.; Albertin, 1999b):

- Melhorar a recolha de informação do mercado;
- Melhorar a comunicação com os clientes;
- Estabelecer relações mais próximas com os clientes;
- Partilhar plataformas e novos conceitos com os competidores.

O mercado começa por exigir que as organizações se ajustem a novos conceitos, e adaptem a estratégia de negócio, em que o foco é a diferenciação de serviços e produtos. Esta mudança impulsiona a conectividade e o acesso à distância de clientes às empresas. Seguindo a inovação no campo das tecnologias temos as Instituições Bancárias que também estas veem na internet um canal de mudança e possibilidades para o seu negócio. Transações

bancárias que só eram possíveis de realizar recorrendo fisicamente ao Banco, passaram a ser possíveis de realizar com recurso à internet (Ramos & Costa, 2000).

*“ (...) as Instituições Bancárias têm utilizado largamente as TI para interligar todas as suas agências, processar um número muito grande de transações e atender a uma quantidade de clientes dentro e fora das agências de forma rápida, segura e, muitas vezes, personalizada”*  
(A. L.; Albertin, 1999b).

As instituições bancárias oferecem através dos seus canais via internet serviços semelhantes como: consultas de saldo, transações monetárias, pagamentos, entre outras operações. Os Bancos, desde a chegada das TI passaram a adequar os seus serviços às características virtuais, mas mantendo terminais de atendimento presencial (A. L. Albertin, 1998). As principais vantagens que justificam o investimento em tecnologia pelas Instituições Bancárias são: facilitar o atendimento; minimizar a ida do cliente às agências; reduzir custos operacionais; agilidade; conveniência; privacidade (não necessita a intervenção de terceiros); segurança (padrões de segurança aplicados ao sistema bancário); a possibilidade de realizar várias operações; e associar a imagem de um Banco moderno e automatizado (Ramos & Costa, 2000).

A Tabela 3 compreende alguns dos benefícios das novas tecnologias que podem ser aplicados nas Instituições Bancárias.

<b>Benefícios</b>	<b>Descrição</b>
<b>Promoção de novos produtos e serviços</b>	Através de um contato direto com os clientes, é possível fornecer informação interativa, por forma a melhorar a promoção de novos produtos e serviços.
<b>Novo canal</b>	A internet facilita o alcance direto aos clientes onde é possível apresentar novos canais de prestação de serviços.
<b>Inovação de produtos e serviços</b>	A customização permite criar produtos e serviços específicos, com base nas necessidades dos clientes.
<b>Economia direta</b>	A Internet, transmitindo e reutilizando informação reduz o custo de entrega de informação aos clientes.
<b>Novas oportunidades de negócio</b>	A alteração da estrutura tecnológica permite o surgimento de novos modelos de negócios, assentes na disponibilidade de

	informações e sua distribuição direta aos clientes finais.
--	--

**Tabela 3 - Benefícios das novas tecnologias**

Adaptado de (A. L. Albertin, 1998)

No entanto, as novas tecnologias não trouxeram só vantagens. Um potencial problema é a apreensão dos clientes com a privacidade e a segurança. As transações bancárias só são benéficas se poderem ocorrer num ambiente simples, seguro, de baixo custo, e aceite pelos utilizadores/clientes. Os Bancos não consideraram que a segurança e privacidade influencie a adoção dos novos canais, pois consideram que as operações bancárias estão relacionadas ao cartão de crédito pessoal e intransmissível (A. L.; Albertin, 1999b).

A presença do Banco virtualizado só foi possível depois que a internet possibilitou mecanismo para que o cliente pode-se interagir com os serviços do Banco. Os clientes podem aceder aos serviços comodamente, a partir de casa, do escritório, ou outro lugar, independentemente da hora. Com ajuda da tecnologia, os Bancos, mantêm um histórico das interações dos clientes. O crescente número de utilizadores na internet colaborou para que as organizações, incluindo os Bancos, estabelecessem novas estratégias de negócio. Assim, os Bancos, começaram a disponibilizar serviços via internet, o que iniciou o aparecimento de novos canais para a distribuição desses mesmos serviços bancários. Os diferentes canais bancários são valorizados por aperfeiçoar o relacionamento Banco-cliente.

*“Alguns Bancos procuram identificar oportunidades por meio da aplicação de tecnologia de forma direta no seu negócio, enquanto outros procuram também oportunidades de diversificação por meio de parcerias para a prestação de serviços online”* (A. L.; Albertin, 1999b).

### 3.3 DESEMPENHO DOS SERVIÇOS MULTI-CANAL

O desempenho dos serviços multi-canal é definido por um conjunto de métricas que determinam a eficiência e a eficácia dos serviços. A medição ou avaliação do desempenho

permite ao Banco estabelecer percepções de possíveis melhorias na qualidade dos serviços multi-canal (Macedo & Cavalgante, 2009). A avaliação do desempenho dos serviços multi-canal tem como objetivo tornar os serviços eficientes mediante o controlo de indicadores de desempenho que auxiliam os Bancos a manter a qualidade dos serviços disponibilizados aos seus clientes (Rodrigues, 2009). O desempenho assume o papel de principal determinante da satisfação do cliente. Como desempenho dos serviços multi-canal destaca-se a disponibilidade e resposta atempada dos serviços (Cestari & Gimenez, 2012). Quando ocorre uma falha devem estar planeadas as ações corretivas a aplicar e a resolver o problema em tempo útil. Para obter um serviço com os critérios necessários para satisfazer as expectativas dos clientes é importante definir objetivos, ou especificar os resultados esperados do serviço, estabelecer indicadores de desempenho fundamentais para o controlo e monitorização, assim como, os métodos ou as ferramentas que avaliam o desempenho dos serviços multi-canal.

É importante minimizar a oferta de serviços com falhas para assegurar a disponibilização de um bom serviço. Quando se verifica uma maior competitividade no mercado em que se atua, exige-se um nível de qualidade dos serviços prestados aos clientes. Um serviço com qualidade aumenta a fidelização de novos clientes e mantém satisfeitos os clientes existentes. Minimizar erros nos serviços prestados é um ponto crucial para a organização, quer em termos de posicionamento no mercado, quer na opinião dos clientes. Os serviços multi-canal necessitam cada vez mais que seja avaliado o seu desempenho denotando os pontos positivos a manter, e os negativos a melhorar. A medição de desempenho vai conduzir à tomada de decisões pelo Banco que levará à melhoria futura que contribui para o seu sucesso, ou insucesso em comparação com seus concorrentes (Chakrabortya, Bhattacharyab, & Dobrzykowskic, 2014).

Os indicadores de desempenho são a fonte principal de informações quantitativas e qualitativa da performance dos multi-canal, e podem ser avaliados pelas relações entre cliente e colaborador bancário nos canais físicos, e nos canais virtuais pela rapidez de resposta, segurança, eficácia, e confiabilidade (Medeiros, 2009). Os indicadores representam as características de um serviço ou processo, que devem ser controladas e melhoradas (A. D. Silva, 2011). Para objetivar os indicadores de desempenho deve ser determinado que indicadores devem ser prioritários e padronizados para determinar a análise ou

monitorização de cada um. Assim, é possível identificar a causa do problema a partir da extração de dados e resultados obtidos através de informação gerada pela monitorização dos serviços multi-canal que contribui para aplicar ações de melhoria corretivas ou preventivas (Lopes & Lima, 2007). A avaliação do canal físico através de funcionários do Banco deve-se à consequente interação com os clientes (Acar, Zehirb, Ozgenel, & Ozsahin, 2013). Porém, podem equacionar-se os indicadores de desempenho da seguinte forma: indicadores de desempenho dos serviços prestados pela multiplicidade de canais do Banco; indicadores de avaliação da satisfação do cliente, e neste caso direcionados à qualidade dos serviços; e indicadores que refletem a estratégia do Banco face aos objetivos pretendidos com os serviços multi-canal (Paixão & Lourenço, 2014). Assim, estes indicadores têm como objetivo analisar ou monitorizar (Meier, Lagemann, Morlock, & Rathmann, 2013):

- O tempo de resposta;
- O tempo médio entre falhas nos canais virtuais;
- A média de tempo de inatividade dos serviços;
- Confidencialidade no tratamento da informação;
- Empenho na resolução dos assuntos;
- Rigor na realização das tarefas;
- Apoio efetuado remotamente ou por telefone;
- O acompanhamento da dinâmica de serviços;
- Determinar o êxito dos serviços multi-canal perante o *feedback* do cliente;
- Determinar a percentagem de utilização de cada canal (canal físico e canal virtual);
- Avaliar o tipo de serviço no atendimento do canal físico;
- Manutenção periódica da infraestrutura se suporte aos serviços multi-canal.

Os indicadores de desempenho apresentam informação relevante aos gestores Bancários, permitindo aplicar uma abordagem pró-ativa (Macedo & Cavalgante, 2009).

A monitorização do desempenho é um processo imprescindível para os Bancos, porque permite capacitar os serviços multi-canal com mecanismos que permitam melhorar a sua performance e obter melhores resultados, sobretudo na sua qualidade. O principal objetivo de monitorizar o desempenho dos canais é a necessidade de identificar os problemas, por forma a eliminar a resiliência dos clientes. Uma empresa que demonstre

preocupação com o cliente e preocupação em resolver os seus problemas é garantida uma relação de confiança e compromisso do cliente para a empresa. Este relacionamento é durável de acordo com o aumento da qualidade dos serviços prestados e pelo grau de segurança imposto nos serviços (Martins, 2013). Um conhecimento profundo de todo o processo necessário à avaliação do desempenho estabelecendo indicadores chave auxilia a delimitar e identificar mais facilmente possíveis problemas que destabilizem os serviços multi-canal (Rodrigues, 2009).

A monitorização da segurança permite salvaguardar os interesses dos utilizadores/clientes bancários, verificar a sustentabilidade e disponibilidade das infraestruturas que suportam os serviços multi-canal, e permite prever falhas por forma a permitir atuar atempadamente sobre as mesmas (A. D. Silva, 2011). A monitorização do desempenho pode ser realizada com recurso a tecnologias ou ferramentas de monitorização, ou recolha de informação proveniente do *feedback* dos clientes (Lopes & Lima, 2007). Os Bancos devem ter em atenção a importância da escolha dos indicadores de desempenho que devem ser analisados e avaliados (Costea & Tudorb, 2013).

A qualidade de um serviço resulta da avaliação que o cliente apresenta pela utilização de um serviço. Este resultado é determinado pelas expectativas que o cliente tem antes de utilizar o serviço, comparando com a perceção após o seu uso. Neste contexto, as falhas nos serviços resultam do deficiente desempenho que provem das expectativas do cliente, falta de empenho organizacional, a discrepância do que foi definido e implementado, a deficiente execução do serviço, e variações no desempenho dos colaboradores. As falhas podem ser minimizadas ou eliminadas mediante um plano de ações corretivas que a organização estabelece, tais como (Botelho, 1998):

- Prestar formação adequada aos funcionários;
- Constante monitorização dos indicadores de desempenho;
- Automatização do maior número de processos;
- Construir um plano de comunicação;
- Orientar o cliente para a perceção da qualidade dos serviços.

No processo de avaliação do desempenho, a escalabilidade aplicada nos canais deve adequar-se a um ambiente que possa sofrer alterações, para otimizar os canais. As operações

que executam a avaliação de desempenho devem ser personalizadas de forma eficiente, o que implica a monitorização total do sistema para reduzir o maior número de falhas, e provocar a degradação do desempenho. Por vezes, não é necessário acontecer falhas para implicar alterações aos canais de prestação de serviços. De tal forma, que as melhorias/ ações corretivas devem ser inseridos em qualquer momento desde que se justifique uma melhoria do desempenho dos serviços (Moreira, 2010).

A procura por um melhor desempenho deve ser uma preocupação das organizações prestadoras de serviços (Júnior & Miyake, 2011). A diversidade de indicadores de desempenho considerados na literatura por diferentes autores são apresentados na Tabela 4, que demonstra a necessidade de ponderá-los na multiplicidade de serviços oferecidos em diversos canais bancários.

<b>Autores</b>	<b>Indicadores de Desempenho</b>
<b>Corrêa e Giansi</b>	Acesso; Atendimento; Competência; Consistência; Credibilidade; Custo; Flexibilidade; Tangibilidade; Velocidade .
<b>Schmenner</b>	Custo; Produtividade; Qualidade; Rapidez .
<b>Fitzsimmons e Fitzsimmons</b>	Confiabilidade; Conveniência; Disponibilidade; Personalização; Preço; Qualidade; Rapidez; Reputação; Segurança.
<b>Corrêa e Caon</b>	Acesso; Comunicação; Conforto; Consistência; Competência; Atendimento; Custo; Estética; Flexibilidade; Integridade; Limpeza; Qualidade dos bens; Segurança; Velocidade .
<b>Johnston e Clark</b>	Confiabilidade; Desenvolvimento de novos serviços; Disponibilidade; Exclusividade; Flexibilidade; Preço; Qualidade; Variedade de Serviços; Velocidade do serviço .

**Tabela 4 – Indicadores de desempenho para operações de serviços**

Adaptado de (Júnior & Miyake, 2011)

O desempenho depende fortemente do comportamento dos funcionários bancários, do cliente, e da customização dos serviços proporcionados pelo serviço multi-canal. A avaliação, e conseqüente melhoria de desempenho, depende das ferramentas e indicadores que proporcionam informação e que são úteis para tomar decisões. As organizações trabalham com vários indicadores de desempenho e monitorizam determinados critérios, como tecnologia e a operacionalidade dos serviços multi-canal (Júnior & Miyake, 2011).

### **3.3.1 Falhas nos serviços multi-canal**

A recuperação de uma falha exige o desenvolvimento de uma estratégia para a sua correção. Porém a prevenção e a recuperação de possíveis falhas pode-se tornar complicado devido à necessidade de se perceber a sua natureza. Como tal, é exigido que o Banco atue rapidamente na sua correção (Macedo & Cavalcante, 2009). O Banco deve ter em atenção a necessidade de antecipar as falhas nos serviços multi-canal, e para isso deve utilizar sistemas de monitorização de desempenho que permitem antever erros e recuperar no menor tempo

possível, e assim reduzir o impacto para o cliente. Quando os serviços multi-canal apresentam uma ou várias falhas o seu tratamento deve implicar a localização da origem da falha, definir a estratégia de correção, e por fim reparar a falha (Paixão & Lourenço, 2014). É importante que o Banco se certifique que a correção ao erro foi corretamente aplicada para prevenir falhas do mesmo tipo. Estabelecer padrões de qualidade e monitorizar os serviços o que permite identificar desvios ocorridos e assegurar a segurança dos mesmos.

As falhas nos serviços multi-canal e o seu restabelecimento influenciam a perceção do cliente em relação à qualidade do serviço prestado, que produzirá um impacto futuro no comportamento do cliente, e no relacionamento com o Banco. Assim, é relevante mesurar as falhas antes que estas aconteçam, seja identificá-las no plano de desenvolvimento, ou nos testes de qualidade. Quando a falha acontece no período de funcionamento, acontece que os clientes ao depararem-se com falhas consecutivas expõem uma opinião negativa que pode influenciar possíveis futuros clientes (Martins, 2013).

As ações corretivas permitem eliminar a causa de uma falha identificada (Macedo & Cavalcante, 2009). As atividades de testes, de avaliação, de ajustes, ou reparos destinam-se a prevenir ou melhorar uma possível falha nos serviços. Para resolver ou prever falhas nos serviços multi-canal é necessário aplicar ações corretivas que incluem as rotinas de manutenção preventivas e programadas, e a manutenção corretiva. Destas rotinas depreendem-se todas as ações para manter ou restaurar uma falha. A manutenção preventiva é implementada de forma programada a partir de indicadores que apontam uma probabilidade de falha. Este tipo de manutenção é eficaz na prevenção de falhas aleatórias, ou seja, quando o serviço exibe um comportamento anormal. A manutenção programada define ações corretivas que garantem aos serviços a continuidade do desempenho das suas funções dentro de um padrão. A manutenção corretiva acontece após a quebra do serviço, o que implica a interrupção do processo produtivo (Fagundes, 2014). Eventualmente, algumas falhas podem ser detetadas pelos clientes, pelo Banco, ou então a falha ocorre antes do cliente se aperceber e o Banco atua imediatamente, ou o Banco é alertado através do feedback do cliente que está a ocorrer um erro. Para resolução das falhas, o Banco tem um processo de recuperação de falhas definido, ou é providenciada a recuperação mediante a sua análise e definição de uma estratégia o que implica em questões de tempo uma maior

demora na resolução da falha (Costea & Tudorb, 2013). Algumas das formas de prevenir falhas são a seguir apresentadas (Rotondard, 2002):

- Detetar e contornar bugs de hardware e software;
- Existe um processo de recuperação definido;
- Gerir a complexidade dos sistemas que servem os serviços multi-canal
- Gerir ferramentas de controlo e manutenção do desempenho
- Gerir recursos de substituição sem comprometer a qualidade dos serviços multi-canal em caso de falha de um ou mais componentes;
- Existência de profissionais qualificados e dotados de conhecimento sobre as tecnologias utilizadas nos serviços multi-canal para que em caso de situações inesperadas de falha seja possível atuar com brevidade na resolução do problema;
- Gerir o acesso às infraestruturas utilizadas;
- Garantir alternativas de disponibilidade dos serviços em caso de indisponibilidade ou falhas.

A prestação de serviços de forma negligente possibilita a ocorrência de erros possíveis de serem evitados. A forma de se lidar com as falhas nos serviços é definir uma estratégia que apresente um plano de recuperação com ações de correção que podem ser aplicadas de imediato. As falhas nos serviços podem ocorrer devido a erros da empresa, ou devido a agentes externos. As ações corretivas aplicadas na resolução das falhas têm como objetivo restituir ao cliente a qualidade e o valor original do serviço, e assim garantir a sua satisfação. Uma falha vai para além de uma falha técnica, uma vez que se prestam serviços pelos canais físicos (Lopes & Lima, 2007). Assim, as falhas classificam-se em falhas físicas que apresentam problemas nas componentes, e falhas humanas. Usualmente os sistemas que suportam os serviços multi-canal são construídos de forma a suportar falhas físicas. Assim é compreensível que falhas não previstas comprometem a confiabilidade e disponibilidade do sistema. A seguir são apresentadas algumas das principais falhas que podem ocorrer nos serviços multi-canal sendo estas as seguintes (A. Freitas, 2005):

- Falhas no comportamento dos colaboradores;
- Falhas ou falta de comunicação entre colaboradores;

- Falhas dos profissionais de suporte (como exemplo temos as equipas de Call Center dos Bancos);
- Problemas de implementação;
- Componentes defeituosos;
- Falhas no fluxo de informação;
- Falhas de arquitetura e design;
- Erros técnicos;
- Falta de colaboradores nas agências bancárias;
- Falhas nos serviços complementares (como exemplo temos os servidores externos ao Banco);
- Equipamentos indisponíveis ou falhas em equipamento das agências bancárias fundamentais na prestação de serviços ao cliente.

Porém, a cada falha corresponde uma classificação que define as falhas dos serviços-multi-canal: a natureza da falha (falha de hardware, falha de software, ou falha humana); a duração (tipo de falha permanente ou temporária); e o local da falha (numa componente, num equipamento, ou global) (Rodrigues, 2009).

### 3.4 SATISFAÇÃO DO CLIENTE VS SERVIÇOS MULTI-CANAL

Uma organização deve ir além de disponibilizar um bom serviço. Deve ter em conta o facto de que um bom serviço nem sempre pode superar as expectativas, ou satisfazer as necessidades dos clientes. A opinião positiva dos clientes sobre a organização contribui para a sua fidelização. No entanto, a empresa quando tem clientes fidelizados deve mantê-los, e o esforço é muito maior para não os desapontar, pois um cliente insatisfeito rapidamente procura a concorrência, e afastam possíveis clientes. Um cliente satisfeito permite uma relação de continuidade. O futuro das organizações está na capacidade de satisfação dos seus clientes. Para tal, a diferenciação dos serviços colocados no mercado é extremamente importante para a captação de clientes (Guimarães, 2009).

O conceito de satisfação é constituído pelos elementos emocionais da satisfação, ou seja, como o cliente reage com a superação, ou não das expectativas. Se o resultado é ultrapassado o cliente estabelece um nível satisfatório em relação ao serviço, caso contrário, a insatisfação pode dificultar a utilização do mesmo serviço, ou novos serviços. Portanto, a instituição deve determinar em que circunstâncias o cliente foi satisfeito ou não.

Os Bancos devem ter em conta a importância da satisfação do cliente nos serviços prestados. É importante dispor de sistemas de avaliação e análise das opiniões dos clientes, uma vez que são os principais utilizadores e observadores dos serviços no quotidiano (Guimarães, 2009). O grau de satisfação do cliente com os serviços multi-canal depende de vários fatores, tais como: as expectativas que o cliente tem dos serviços, as experiências menos boas vivenciadas anteriormente, e as características do próprio cliente (por exemplo: o cliente idoso) (Guimarães, 2009). *“Quanto maior for o nível de satisfação do cliente em relação à empresa, maior será a probabilidade de o cliente permanecer nessa empresa, isto é, um dos fatores que sobressai da relação entre uma organização e os seus clientes é a satisfação”* (Martins, 2013).

As Instituições Bancárias de hoje devem ter a noção que os clientes satisfeitos permanecem por mais tempo, e promovem o Banco. Por conseguinte, os Bancos deveriam ter como meta fundamental a satisfação dos clientes pois *“o cliente é o patrimônio mais valioso de uma organização”*. No entanto, é importante referir que um cliente satisfeito volta a adquirir serviços e um cliente insatisfeito vai apresentar uma opinião negativa do serviço e da empresa para outros. Portanto, se o desempenho atende as expectativas ou as supera – o cliente ficou satisfeito, se o desempenho não atende as expectativas – o cliente ficou insatisfeito. De tal modo, é fundamental que os Bancos entendam a importância dos clientes, assim como, conhecer o que o cliente pretende obter deles (Cestari & Gimenez, 2012).

Assim, o perfil do cliente satisfeito apresenta as seguintes características (Cestari & Gimenez, 2012):

- Detém-se fiel por mais tempo;
- Fala favoravelmente da empresa e de seus serviços;
- Presta menos atenção a empresas concorrentes;
- Expõe a sua opinião sobre os serviços disponibilizados à empresa.

O conhecimento sobre os níveis de satisfação dos clientes estabelecem as prioridades nas empresas procurando alcançar resultados junto a seus clientes (Rossi & Slongo, 1998). A tecnologia é uma ferramenta necessária, mas a empatia do cliente só acontece quando percebe que quem atende as suas necessidades o compreende. O relacionamento das empresas com seus clientes adquiriu muita importância na gestão dos negócios. Uma empresa que não está voltada para o seu cliente perde no mercado devido à vasta concorrência (Souza, 2009). O utilizador dos serviços define satisfação como a avaliação efetuada às respostas resultantes do uso dos serviços. Consequentemente, a satisfação do cliente desempenha um papel importante na sustentabilidade dos serviços disponíveis nos vários canais, em comparação com os serviços dos Bancos concorrentes (Chakraborty & Sengupta, 2014).

O valor de um serviço multi-canal só é efetivado quando o próprio serviço é realizado, ou seja, é necessário que o cliente tenha a necessidade do serviço e o seu problema seja resolvido com auxílio do serviço. E a organização tenha disponibilização de recursos humanos e tecnologias que garantam a prestação do serviço (Guimarães, 2009).

A banca em geral tem vindo a investir na melhoria dos seus serviços, na satisfação e na lealdade dos clientes. Neste sentido, é importante definir um plano para a captação de novos clientes, e que mantenha os já fidelizados. Assim, a tabela mostra os tipos de clientes da banca (Souza, 2009):

- **Possíveis Clientes:** todos aqueles que, presumivelmente podem adquirir o serviço e possuem um forte interesse pelo serviço;
- **Clientes Eventuais:** podem continuar a estabelecer contato com Bancos concorrentes, e a utilizar serviços de ambos os Bancos.
- **Clientes Preferenciais:** clientes fidelizados, apenas utilizam serviços daquele Banco, e este conhece bem o cliente, e recomendam-no.

Quando um serviço é disponibilizado *online* é crucial que esteja disponível um apoio ao cliente para corrigir qualquer erro, ou satisfazer as dúvidas que possam existir. Assim, o Banco está a prestar um serviço mais convincente, e que o cliente apresente uma opinião positiva sobre o serviço que utiliza. A tecnologia por si só não é suficiente para manter uma vantagem em relação aos outros Bancos é importante uma abordagem relacional

e personalizada com o cliente, e seja definida e estabelecida, contribuindo para o alavancar do sucesso dos serviços multi-canal (M. J. Silva, 2008). Porém, a recetividade dos serviços multi-canal pelo cliente depende das ações de marketing, e da excelente prestação do serviço na diversidade de canais. Logo, o cliente pode simpatizar em requerer um determinado serviço num determinado canal, mas não ser alheio à prestação do mesmo serviço em outro canal (Zacharias, Figueiredo, & Almeida, 2008).

*“O cliente é o centro do modelo empresarial de um Banco. Saber escutar, entender suas necessidades, responder com soluções inovadoras e construir relações de confiança a longo prazo (...) conhecer as necessidades dos clientes, melhorar a segmentação, simplificar os processos, identificar e compartilhar as melhores práticas dos países permite garantir e melhorar continuamente os serviços e a satisfação do cliente (...) o Banco oferece produtos e serviços inovadores, responsáveis e transparentes, adaptados às necessidades e perfis de risco de cada cliente, por meio de um modelo de comercialização multi-canal”*

(Santander, 2013)

No campo das transações financeiras, a forma tradicional de recorrer ao Banco (contato físico com um colaborador da agência bancária) está constantemente a ser substituídas por operações *online*, por meio de um computador, ou dispositivo que permitam realizar operações bancárias. A via da prestação de serviços pelo canal virtual permite transações seguras e mais rápidas. Este campo da segurança e da rapidez é crucial para que o cliente se sinta satisfeito. Pois o cliente deixa de recorrer às agências e só o faz pontualmente. Com a existência do canal virtual disponibilizado pelos Bancos, os clientes ganharam tempo, comodidade, disponibilizam uma vasta gama de operações, e é recorável 24 horas por dia. Esta estabilidade e conforto são determinantes e fundamentais para a satisfação dos clientes (Ramos & Costa, 2000). Um dos fatores que mais influência a satisfação dos clientes dos canais físicos de prestação do serviço bancário é o facto de terem uma pessoa capaz de transmitir confiança. O cliente considera a pessoa como a imagem do Banco, e torna-se fundamental nas decisões do cliente. O nível de satisfação é influenciado positiva ou negativamente face ao desempenho da Instituição Bancária aquando da prestação do serviço (Valada, 2010).

A revisão literária efetuada anteriormente contribui para criar a Figura 2, que demonstra como o cliente pode aceder aos serviços bancários. Neste contexto, o cliente deve definir o canal (canal físico ou virtual) que prefere para aceder ao serviço. A partir do

momento que o cliente tem acesso ao serviço a sua avaliação é iniciada. Mediante a sua experiência e percepção pode concluir do serviço: ficou satisfeito, insatisfeito, e parcialmente satisfeito ou insatisfeito. As hipóteses 1, 2, e 3, descrevem as possibilidades de satisfação e insatisfação de acordo com os serviços multi-canal (canal físico e canal virtual).

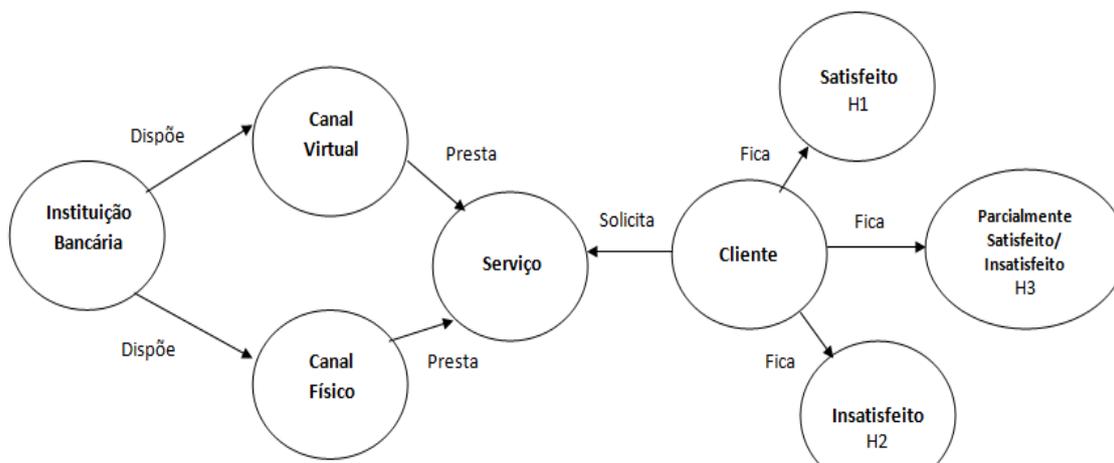


Figura 1 – Nível de satisfação do cliente

**Hipótese 1 (H1):** satisfação com os serviços; satisfação com uso dos canais virtuais; satisfação com o atendimento presencial.

**Hipótese 2 (H2):** o serviço não supera as expectativas; insatisfação com uso dos canais virtuais ou parte deles; insatisfação com os canais físicos ou parte deles.

**Hipótese 3 (H3):** o serviço não corresponde às expectativas mas fica parcialmente satisfeito; os canais virtuais não transmitem confiança e segurança, porém fica parcialmente satisfeito com parte dos serviços disponibilizados. O cliente não fica totalmente satisfeito com os canais físicos, uma vez que as suas necessidades foram parcialmente satisfeitas.

No paradigma da satisfação, o cliente é o sujeito que avalia o serviço e o produto. A satisfação é determinada pela comparação das suas experiências anteriores e expectativas. A percepção do cliente perante um serviço, independentemente de serem ou não positivas, são importantes para a concorrência no mercado. Em virtude da competitividade, as Instituições Bancárias devem conhecer os seus clientes e conhecer á priori as expectativas dos clientes. A satisfação é sinónimo de angariação e fidelização de clientes. Neste contexto,

distingue-se o cliente satisfeito como aquele que adquiriu um serviço multi-canal que correspondeu às suas expectativas.

### **3.4.1 Avaliação do desempenho face à satisfação do cliente**

A avaliação de desempenho corresponde a um processo de melhoria do desempenho dos serviços multi-canal, o que favorece a melhoria da qualidade dos serviços prestados ao cliente bancário. A avaliação de desempenho é um processo que os Bancos como prestadores de serviços multi-canal devem definir e implementar para monitorizar possíveis falhas de performance. Quando o desempenho apresenta falhas estas são sobretudo visíveis ao nível dos serviços prestados ao cliente prejudicando-o uma vez que terão de recorrer aos serviços bancários através de outro tipo de canal. Como exemplo, temos uma maior lentidão do que o normal no canal homebanking o que impede de concluir a transferência interbancária, o que implica o cliente ter de realizar essa transferência por outro canal como o caso de recorrer a uma agencia bancária, a um ATM (), ou ao mobile banking (A. D. Silva, 2011).

A satisfação do cliente/utilizador está intimamente ligada à prestação dos serviços. As expectativas dos clientes são continuamente colocadas em causa sempre que utilizam um serviço pela primeira vez. As empresas estão constantemente a ter em atenção o valor da satisfação dos clientes, procurando satisfazer as necessidades, ou serem rápidos na resolução dos seus problemas. A atitude pró-ativa dos Bancos é muito importante para a obtenção de novos clientes e manter aqueles que estão fidelizados. As empresas financeiras devem manter essa atitude a longo prazo, sem falhas ou quase nenhuma. E portanto, os Bancos devem manter um historial dos seus clientes, e sustentarem continuamente uma validação das suas opiniões.

A satisfação do cliente é definida como a avaliação do desempenho dos serviços que o cliente necessita naquele instante. A avaliação da satisfação consiste em determinar se a prestação de serviço ou o meio pelo qual foi disponibilizado (canal físico ou virtual) foi crucial nas suas necessidades. Os questionários, reclamações, sugestões, e entrevistas são fundamentais para entender as necessidades dos clientes. A recolha de informação faculta o conhecimento sobre os problemas dos clientes. O estabelecimento de comunicação com o

cliente vai permitir saber se a organização está a responder ou não às necessidades dos clientes. A pesquisa ou a recolha de dados é o método mais utilizado pelas empresas para análise da satisfação dos clientes.

Porém, deve ser implementado um conjunto de etapas consideradas relevantes no processo de avaliação da satisfação dos clientes (F. J. Sousa, 2011):

- Definir medidas indiretas de medição da satisfação;
- Selecionar a metodologia da pesquisa (formulação de questionários para a avaliação global da satisfação);
- Realizar uma pesquisa qualitativa com os clientes para determinar as necessidades e expectativas;
- Realizar uma pesquisa quantitativa para perceber a base das necessidades;
- Tratamento estatístico de dados e resultados das metodologias abordadas.

É importante conhecer quais os fatores de avaliação que determinam para os clientes o expectável dos serviços oferecidos pelos Bancos e determinar uma avaliação aos aspetos técnicos (associado ao resultado final do serviço), e à dimensão funcional do serviço. Assim, os fatores que determinam uma avaliação positiva da satisfação do utilizador são os seguintes (Zacharias et al., 2008):

- Qualidade geral do serviço;
- O atendimento de expectativas do cliente;
- Recomendar o serviço.

A avaliação da satisfação do cliente bancário também deve ter em conta a prestação dos serviços que são realizados pelos canais físicos, onde está presente um colaborador, ou a sua voz (recurso à linha telefónica do Banco). A satisfação com o atendimento telefónico e agências financeiras, também têm um impacto significativo na satisfação geral do cliente (Ariff, Yun, Zakuan, & Ismail, 2013).

A satisfação é uma resposta do cliente à qualidade do serviço, o que coaduna com as impressões que tem do Banco. A necessidade dos Bancos recorrerem a ferramentas e técnicas de avaliação da opinião do cliente, ocorre por dois motivos: a procura constante de

resolução das necessidades do cliente, e colocar o Banco no mercado como uma instituição concorrente. Quando o desempenho dos serviços vai de encontro às expectativas do cliente, estamos perante uma avaliação positiva por parte do Banco, o que reflete na disponibilização de um bom serviço. Se estamos diante de um mau desempenho o cliente está insatisfeito com o serviço, e a empresa não soube captar as necessidades do cliente. Por conseguinte, é importante que as Instituições Bancárias realizem uma avaliação da satisfação que seja eficaz e dotada de técnicas para garantir que vão obter informação sobre os clientes e sobre o que eles esperam da empresa.

### 3.5 QUALIDADE DOS SERVIÇOS MULTI-CANAL

A qualidade do serviço é uma apreciação do consumidor sobre a primazia global de um serviço. Os Bancos, na prestação de serviços cada vez mais semelhantes, precisam brindar os seus clientes com a garantia de qualidade, para que ele possa identificá-la como um diferencial. A qualidade percebida pelo cliente tem de ser condizente com as suas expectativas. No entanto, os Bancos como qualquer empresa debatem-se com a dificuldade de determinar a qualidade dos serviços. A participação direta do cliente em processos de implementação de serviços é um fator decisivo na determinação da qualidade que o cliente pretende ver refletido no serviço e no canal que o disponibiliza. Neste contexto, os Bancos devem instituir a qualidade estabelecendo uma estratégia e confrontando-se constantemente com as exigências e as opiniões dos seus clientes.

A qualidade de um serviço é determinada pela avaliação do cliente. Por seu lado, as empresas têm consciência que para disponibilizar um serviço que percecionem as necessidades dos clientes devem primeiramente compreenderem o que eles pretendem e esperam que um serviço cumpra. Para um Banco essa situação também não é diferente, a qualidade de um serviço resulta do nível de serviço esperado e as percepções dos clientes (Medeiros, 2009). As características que definem as percepções dos clientes mediante a prestação de um serviço são as seguintes (Cestari & Gimenez, 2012):

- Capacidade de realizar o serviço com precisão;

- Prestar o serviço com celeridade;
- Segurança e confiabilidade na execução do serviço.

Com o aparecimento dos serviços multi-canal, os serviços tornaram-se voláteis, o que contribui para a pluralidade de escolhas por parte do cliente. Neste contexto, é importante assegurar a qualidade dos serviços como mecanismo de fidelização.” *Um elemento essencial para atingir o sucesso é a qualidade (...) sem uma gestão da qualidade, que garanta qualidade dos seus sistemas, colaboradores e fornecedores, um serviço não é capaz de fornecer o nível apropriado para satisfazer e reter os seus clientes”*(Andrade, 2004).

A qualidade de um serviço multi-canal é estabelecida pela comparação entre o que o cliente interpreta e aquilo que realmente é oferecido (Andrade, 2004). Assim, os aspetos da qualidade que afetam as perceções dos clientes são definidos como:

- **Qualidade técnica** – refere-se ao que o cliente está a receber (Andrade, 2004);
- **Qualidade integrativa** – refere-se ao modo como o sistema de transmissão do serviço interage. Avalia a capacidade da empresa proporcionar um serviço transparente e sem falhas através dos vários canais (Andrade, 2004).
- **Qualidade funcional** - refere-se à forma como o serviço é restituído (quando o serviço corresponde às expectativas dos clientes) (Andrade, 2004).
- **Qualidade Virtual** (web site ou canais que usam como recurso a internet): menciona a forma como o serviço é disponibilizado avaliando a facilidade de utilização, rapidez, privacidade, segurança, informação, atracção visual (R. S. Sousa, 2006).
- **Qualidade Física**: avalia o serviço prestado por pessoas através de canais físicos (instalações físicas e linhas de apoio por telefone) tais como: capacidade de resposta, rapidez e fiabilidade(R. S. Sousa, 2006).

As empresas bancárias para manterem o cliente satisfeito proporcionam serviços diferenciados e de qualidade o que abona à vantagem competitiva (F. J. Sousa, 2011). A qualidade dos serviços multi-canal transformou-se numa área de extrema importância para as Instituições Bancárias devido ao impacto que representa na execução do negócio e na rentabilidade. Por isso, os Bancos começaram a considerar os serviços disponibilizados pelos canais virtuais no seu plano estratégico (Aliyu, Rosmain, & Takala, 2014).

O relacionamento interpessoal dentro das organizações aproxima os clientes com o objetivo de compreender as suas necessidades. E com esta aproximação as empresas centram-se em desenvolver serviços assentes nas necessidades apresentadas pelos clientes. As organizações reconhecem a importância da qualidade. O sucesso dos serviços multi-canal dependem do seu desempenho, e para o cliente essa característica contribuiu para a qualidade demonstrada (Umamaheswari, 2014).

Os Bancos precisam competir intensamente para alcançar a confiança e satisfação dos seus clientes, portanto devem oferecer serviços eficientes. Os serviços disponíveis em diferentes canais é um dos negócios que faz crescer lucrativamente os Bancos. Preservar a qualidade dos serviços é essencial para a competitividade bancária (Ariff, Yun, Zakuan, & Jusoh, 2012). Nos serviços multi-canal o cliente avalia a qualidade técnica e funcional, consequentemente a qualidade dos serviços deve prevalecer independentemente do tipo de canal (Einasto, 2014). Os Bancos precisam identificar os fatores que podem afetar a qualidade dos seus serviços, uma pequena alteração no ambiente em que operam tecnologicamente pode afetar a eficiência do serviço, e com isso prejudicar a avaliação do desempenho do serviço, e a opinião gerada sobre a empresa por uma experiência negativa (Radomir & Nistor, 2012).

Os serviços multi-canal disponibilizados num ambiente bancário devem apresentar uma relação positiva nos fatores que determinam a qualidade como: confiabilidade, empatia, segurança, e confiança (Kraniasa & Bourlessa, 2013). A qualidade dos serviços multi-canal apresenta três vertentes: a qualidade de conceção, a qualidade de desempenho, e a qualidade funcional. A qualidade de conceção incorpora as necessidades do cliente, a qualidade de desempenho assegura que não existem falhas na prestação do serviço, e a qualidade funcional garante que o serviço é executável e satisfaz as necessidades do cliente. A qualidade é uma característica que é determinada pela aptidão dos serviços, que o cliente tem de quantificar a qualidade de forma a considerar o serviço como apto, digno da sua utilização, e capaz de resolver as necessidades do cliente sem qualquer obstáculo (Guimarães, 2009).

O crescente número de utilizadores *online* tem influenciado os Bancos a modificar as suas estruturas com o objetivo de prestar um melhor serviço multi-canal (Sorooshian, Salimi, Salehi, Nia, & Asfaranjan, 2013). O desenvolvimento dos canais virtuais permitiu

aos clientes aceder a serviços com recurso a uma tecnologia, diminuindo o contato presencial com agências bancárias (Sorooshian et al., 2013).

Os serviços multi-canal funcionam como um tipo de estratégia rentável para a empresa. A sua alta qualidade e conseqüentemente dos canais que os disponibilizam resulta em atrair novos clientes. A qualidade é um dos critérios que concebe clientes fiéis (Munthiu, Velicu, Tuta, & zara, 2014). Por outro lado, é a lealdade do cliente para com a empresa que contribui para a fidelização e, por conseguinte, atribui como positiva a qualidade dos serviços (Arikan & Guner, 2013). Os clientes usam cada vez mais os serviços multi-canal para aceder aos serviços e informações. A qualidade do serviço é globalmente experimentada pelos clientes independentemente de ser um canal físico ou virtual. A qualidade de um serviço que é disponibilizado num determinado canal pode refletir uma experiência negativa, no entanto, o cliente pode ter simpatizado com o mesmo serviço que foi disponibilizado em um canal diferente. Quer isto dizer que a interface visual, a construção do *design*, o fluxo do canal, podem influenciar a avaliação da qualidade do próprio canal (Banerjee, 2014).

Os Bancos devem apresentar uma abordagem à qualidade dos serviços multi-canal definindo: o desempenho, a conformidade, as características, e a confiabilidade. Estes indicadores permitem ao cliente identificar se os canais são facilmente mensuráveis na prestação do serviço, e se os canais fornecem respostas rápidas. As Instituições Bancárias devem considerar nos serviços multi-canal um conjunto de operações diversas que evitam a necessidade do cliente se dirigir a uma agência do Banco, e quando isto acontece devem apresentar uma boa qualidade no atendimento. Assim, oferecer um serviço independentemente do tipo de canal utilizado deve apresentar um bom nível de qualidade, o que significa adaptá-lo às expectativas do cliente caso contrário dificilmente o convencerá a utilizar os seus canais, e dificilmente vai cativar novos clientes.

### **3.5.1 Avaliação da qualidade dos serviços nos multi-canal**

Uma avaliação eficaz da qualidade pretendida pelo cliente fornece informações confiáveis sobre o grau de importância dado ao serviço multi-canal e aos serviços neles disponibilizados. A percepção do cliente sobre a baixa qualidade de um serviço que estiver a

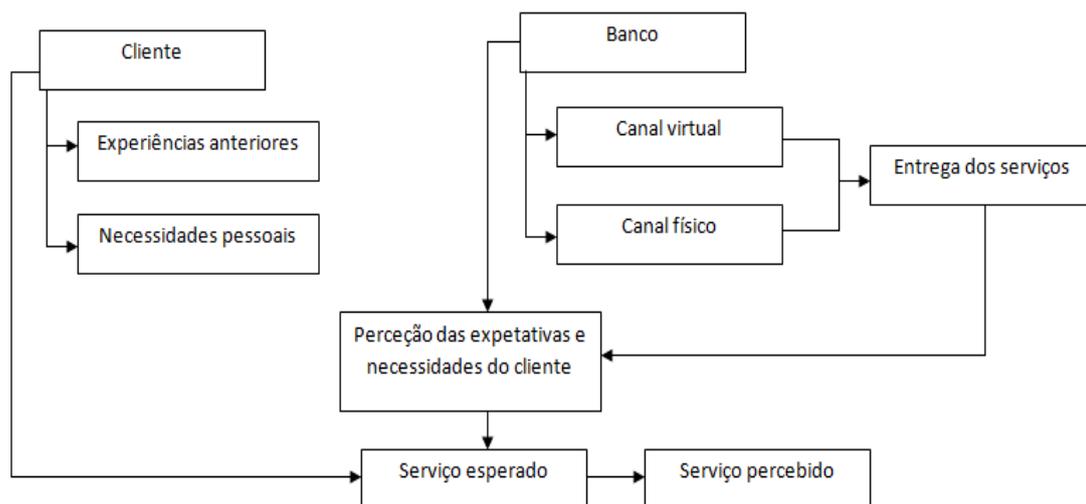
ser prestado causa desconforto, indignação, e coloca em dúvida as capacidades do Banco. Daí, a importância de avaliar a qualidade utilizando indicadores-chaves para a organização determinar os níveis de eficiência e eficácia dos canais, tais como: conformidade; segurança; fiabilidade; acessibilidade; interface perceptível; desempenho, entre outros.

Na avaliação da qualidade deve-se considerar os serviços como um resultado obtido a partir do “todo” que envolve o serviço. A avaliação da qualidade deve ter em conta os seguintes critérios (Andrade, 2004):

- Percepções do cliente: relacionadas com o custo, risco e motivação dos clientes;
- Fornecimento do serviço: inclui experiência e atitude;
- Especificações da produção: elementos como a tecnologia, complexidade e duração;

A avaliação da qualidade dos serviços é baseada na diferença entre as expectativas dos clientes e as especificações da qualidade do serviço que pode ser insuficiente para obter algum resultado. Uma vez que, é difícil estabelecer uma padronização para os serviços virtuais devido à sua intangibilidade (Einasto, 2014). A qualidade do serviço é uma avaliação que o cliente presta quando recorre a um serviço multi-canal. É preciso evidenciar que os fatores que determinam a qualidade dos canais físicos são diferentes dos fatores para os serviços virtuais (Cronin & Taylor, 1992).

Para determinar o nível de satisfação do cliente, é necessário perceber que existem fatores que influenciam a avaliação de um serviço multi-canal, os quais são apresentados no esquema 1 que define como a percepção da qualidade é influenciada pelo cliente.



**Figura 2 – Percepção da qualidade do serviço pelo cliente**

Adaptado de (Zeithaml, Parasuraman, & Berry, 1990)

Através do esquema é possível verificar que o Banco através dos serviços multi-canal (canal físico e canal virtual) entrega o serviço ao cliente percebendo que supera as expectativas e necessidades do cliente. Porém, o cliente devido às experiências anteriores e de acordo com as suas necessidades solicita um serviço a partir de um dos canais (canal físico ou canal virtual), ele tem uma percepção do que espera que o serviço cumpra ou satisfaça, e como resultado o “serviço percebido” vai identificar se o serviço solicitado está de acordo com as expectativas do cliente ou as supera, e se resolve as necessidades pelas quais o cliente recorreu ao serviço prestado pelo Banco.

Assim, a percepção do serviço multi-canal é percebida por (I. L. Magalhães & Pinheiro, 2008):

- Serviço esperado: é o que o cliente espera receber;
- Serviço adequado: é o que atende às necessidades do cliente;
- Serviço previsto: é o que o cliente recebe em termos de serviço;
- Serviço percebido: é como o cliente percebe o serviço prestado de acordo com as suas expectativas.

Qualquer canal, seja, físico ou virtual deve apresentar uma avaliação positiva da qualidade. Quando o cliente tem necessidade de executar uma operação deseja-o fazer comodamente, com um bom atendimento, e que seja rápido, independentemente se utiliza os canais físicos ou não. Hoje em dia, os serviços multi-canal são a imagem de marca de qualquer empresa, incluindo as Instituições Bancárias. É muito relevante para o cliente que o Banco disponha de acessos fáceis, rápidos, e eficazes aos serviços. Os Bancos devem considerar a qualidade dos seus canais de acesso e comunicação com o cliente, mantendo uma constante exploração e inovação.

### 3.6 AUTOMATIZAÇÃO DOS MULTI-CANAL NA PERSPETIVA BACK-OFFICE E FRONT-OFFICE

*“As organizações tornam-se cada vez mais dependentes da Tecnologia da Informação a fim de alcançar os seus objetivos e atender às necessidades dos clientes. A automação bancária é personificada nas atividades de atendimento ao cliente e processamento de informação”*

*(Costea & Tudorb, 2013)*

A automação é fundamental para que o atendimento ao cliente seja eficaz sentindo-se parte integrante do Banco. Hoje em dia, os clientes bancários têm à disposição uma grande quantidade de canais. A automatização garante que o Banco obtém a informação desses canais com o objetivo de personalizar os serviços, e garantir aos canais físicos o acesso à informação necessária sobre o cliente para que lhe preste um serviço atrativo e consistente. Estes múltiplos canais delimitados por um conjunto de tecnologias onde o cliente bancário interagindo com eles produz informação, que posteriormente o Banco tem ao seu dispor para analisar, e auxiliar os colaboradores que prestam um serviço presencial ou à distância (como exemplo temos o Call Center). A capacidade de inovação tecnológica permitiu um diferencial. Os canais virtuais apenas acessíveis aos clientes dos próprios Bancos permitem a disponibilização de alguns serviços, comparando com a quantidade de serviços que podem ser disponibilizados pelos canais físicos (M. A. G. Ferreira, 2008).

*“No início dos anos oitenta, a automação bancária já se tornara sinônimo de automação das atividades de atendimento ao cliente e processamento online... a automação crescente das agências, acompanhada por uma maior integração aos sistemas centrais dos Bancos, contribuiu*

*para que o utilizador do sistema bancário deixasse de ser apenas cliente de uma agência específica para tornar-se cliente do Banco como um todo”*

(Diniz, 2004).

O objetivo era automatizar as operações de suporte, o *back-office* como contributo de apoio à decisão útil no atendimento aos clientes.

O processo de automatização dos serviços tem substituído o trabalho humano por máquinas. A interação com o cliente é realizada por dispositivos e tecnologias programáveis. “*O resultado é o aumento da lucratividade e da produtividade do Banco, levando-os a atender mais e melhor os seus clientes com a mesma estrutura*” (Pires & Filho, 2001). Com a automatização também os serviços bancários têm aproveitado essa inovação para automatizar as suas operações. As operações compreendem as de *back-office* (operações de processamento de transações), como as de *front-office*. Os funcionários bancários utilizam a automatização para auxílio à interação com os clientes. No entanto, devido à evolução tecnológica imiscuíram-se na banca processos de automatização onde o cliente inicia e termina as transações sem a necessidade de intervir um colaborador do Banco (M. A. G. Ferreira, 2008).

Nesta dissertação utiliza-se a distinção entre *back-office* e *front-office* pelo que compreendem por operações de *front-office* aquelas que requerem o contacto direto com o cliente e por operações de *back-office* aquelas que não requerem a presença do cliente (Ala, 2006). O *back-office* deve acompanhar todas as operações do canal virtual e do canal físico minimizando o risco de erros que podem gerar a insatisfação dos clientes bancários. A este o cliente não tem qualquer tipo de acesso, apenas o Banco tem acesso à gestão e análise de informação armazenada no *back-office* (Forza & Salvador, 2007). As operações de *back-office*, comparativamente com as operações de *front-office*, aumentam o nível de padronização e previsão das operações que precisam de ser desenvolvidas num novo serviço (Ala, 2006). O *back-office* é o responsável por transações, liquidação financeira, manutenção dos saldos de conta, entre outras operações. Uma boa estrutura de *back-office* com automação de processos possibilita maior eficiência operacional ao Banco (Forza & Salvador, 2007). A opinião do cliente com o *front-office* depende do comportamento dos canais, dos recursos físicos e técnicos, e da disponibilização atempada dos serviços. O desempenho funcional dos elementos de *front-office* é parte integrante no parecer que o cliente vai reter do Banco. Os membros do *front-office* são qualquer pessoa que interage

com o cliente, contribuindo para a recolha de informação para o processo de desenvolvimento de novos serviços, para a melhoria dos serviços multi-canal, ou melhoria do que já existe. Por outro lado, as operações de *back-office* têm um papel fundamental na estratégia interna da Instituição Bancária (Ala, 2006). É o *back-office* e o *front-office* que em conjunto fazem do Banco uma organização funcional e estrutural na prestação de serviços multi-canal (Forza & Salvador, 2007).

O *back-office* virtual organiza a informação proveniente do canal virtual, não existe inter-relação com o cliente. O *front-office* virtual disponibiliza de forma automatizada o serviço ao cliente utilizando uma área de interação virtual. O *back office* suporta toda a atividade bancária que é estruturada para o *front-office*. O *back-office* físico processa e gere a informação, enquanto o *front-office* físico disponibiliza o serviço ao cliente com recurso à interação humana (Reis & Melão, 2012).

“O *back-office* físico não é prescindível, mas revela-se que o *back-office* virtual e o *back-office* físico são cada vez mais interdependentes, complementam-se e tendem a ter cada vez mais uma maior intervenção informática.” O *back-office* virtual tem aglutinado um grande número de operações do *back-office* físico. Isto acontece devido aos reduzidos custos, e por tornar os processos de acesso aos serviços mais cómodos para o cliente. Porém, o *back-office* virtual e o *back-office* físico são complementares. As relações entre o *front-office* físico e o *back-office* físico estão cada vez mais automatizadas, não retirando a hipótese que a intervenção humana ainda é necessária. A informação disponibilizada no *back-office* físico é posteriormente atualizada no sistema central onde fica disponível no *front-office* físico e virtual. É relevante referir a importância dos clientes criarem as suas transações do *front-office* físico para o *front-office* virtual com o objetivo de reduzir custos operacionais e obterem um serviço com mais consistência. Os colaboradores bancários têm no *front-office* físico sistemas de informação que auxiliam no processo de captação da interação com os clientes, sendo os dados atualizados no *back-office* virtual (Reis & Melão, 2012).

O *back-office* de uma instituição financeira (Banco) processa as transações efetuadas pelos seus clientes. O *back-office* assegura que as funções básicas da instituição se processam normalmente providenciando serviços ao *front-office*. Portanto, o *back-office* fornece o apoio ao *front-office* evidenciando de forma transparente o quanto o Banco conhece o cliente contribuindo na personalização (R. C. Ferreira & Domiciano, 2011). A

automatização conduz a importantes mudanças num Banco, fundamentais para prestar um melhor serviço baseado na eficiência, na rapidez, e na desenvoltura do fluxo de informação (Frischtak, 1992).

A automatização dos serviços bancários é fundamental para cativar novos clientes. O *back-office* contempla a automatização de atividades de gestão da informação. O *front-office* e o *back-office* são a estrutura que torna funcional qualquer organização. O *front-office* são as pessoas em contato com os clientes, enquanto o *back-office* são as pessoas que trabalham no processamento de dados para prestar o apoio ao *front-office* .

Deste modo, o *front-office* corresponde ao atendimento multi-canal, e o *back-office* caracteriza as plataformas tecnológicas de apoio à integração de canais e gestão de dados. Ambos são componentes integradores de uma organização que contribuem para o seu bom funcionamento. Assim como, a capacidade de oferecer ao cliente um conjunto de serviços com qualidade. A automatização do *back-office* e do *front-office* colaboram para que o cliente tenha o melhor atendimento possível quando utiliza os múltiplos canais. A automatização estabelece um ponto fundamental e vantajoso na competitividade e na aquisição de potenciais clientes bancários.

A prestação de um serviço pela linha da frente (front-office representado pelos colaboradores bancários) depende do auxílio do *back-office*, onde se encontra toda a documentação e informação necessária para garantir que o serviço prestado ao cliente é “perfeito” (I. C. Fernandes, Stefano, & Neto, 2008).

A automatização dos serviços bancários a partir de diferentes canais torna-se indispensável na eficácia dos serviços multi-canal. A indispensabilidade de criar automatismos deve-se ao crescimento do volume de negócios, o aumento da competitividade, e diminuição de custos (funcionários e tecnologia). Por conseguinte, surgem os seguintes canais que adotam o automatismo (M. A. G. Ferreira, 2008):

- **Caixas automáticas ou ATM (Automated Teller Machine):** dispostas na rede exterior ou dentro de agências bancárias;
- **Homebanking e Mobilebanking:** acessível via telefone e computador para um relacionamento à distância com o cliente;

- *Sistemas internos*: destinados a auxiliarem os funcionários bancários na sua relação com os clientes e na prestação de determinados serviços;
- **Página na internet do Banco**: constituído por um conjunto de operações que o cliente pode solicitar via telefone, computador, ou outra ferramenta com acesso à internet.
- *Contact Center*: contato telefónico com um funcionário do Banco que presta serviços e esclarecimentos ao cliente;

**Agência Bancária**: o cliente interage fisicamente com o colaborador com o objetivo de resolver uma necessidade.

Os serviços através dos canais virtuais tornaram-se numa componente que permite ao cliente realizar transações de forma autónoma. Os canais e os seus automatismos apresentam um conjunto de vantagens tanto para o cliente como para o Banco, sendo alguns benefícios a seguir citados (M. A. G. Ferreira, 2008):

- Execução de serviços padronizados;
- Baixo custo;
- Ampla distribuição do serviço em diferentes canais;
- Participação ativa do cliente;
- Aumento da abrangência geográfica;
- Definir com clareza a estratégia do Banco;
- Favorece as relações com os clientes;
- Atrair novos segmentos de mercado;
- Manter o foco nas exigências do cliente;
- Prever e gerir as falhas;
- Resposta rápida ao cliente.

Porém, os automatismos dos vários canais apresentam algumas repercussões negativas entre o Banco e cliente (M. A. G. Ferreira, 2008):

- Falta de controlo do ambiente eletrónico;
- Competição entre Bancos;
- Falta de envolvimento do cliente;

- Promover ativamente os múltiplos canais (para que o cliente tenha conhecimento da sua existência);
- Não prever as falhas;
- Resistência dos clientes à utilização dos canais virtuais;
- Desconforto na interação com os serviços decorridos por tecnologias;
- Preferência do cliente em interagir com pessoas do que com as máquinas;
- Aprendizagem da utilização de uma nova tecnologia como não proveitosa;
- Problemas com a segurança dos canais.

## CAPÍTULO IV – METODOLOGIA DA INVESTIGAÇÃO

### 4.1 INTRODUÇÃO

Na primeira parte deste trabalho efetuou-se uma conceção teórica resultante da realização da revisão bibliográfica que serve de suporte ao esclarecimento e entendimento dos objetivos da investigação. Neste capítulo define-se a metodologia de estudo com o propósito de recolher informação para posterior análise. Por fim, a conjuntura da metodologia de investigação fornecerá a resposta ao problema em estudo.

### 4.2 CONDUÇÃO DA INVESTIGAÇÃO

*“Grande parte dos estudos efetuados realça a importância e a necessidade que as empresas, e os Bancos em particular, têm de ter clientes satisfeitos”* (Martins, 2013). Reconhecida esta necessidade, coloca-se a necessidade de perceber a relação que o cliente e o Banco partilham, uma vez que os serviços multi-canal permitem um certo distanciamento do cliente com o Banco. Ainda, procura-se perceber de que forma os Bancos se posiciona interna e externamente mediante os múltiplos canais.

Este estudo depreende-se a partir de uma pesquisa exploratória, para uma melhor perceção sobre o tema, uma vez que *“a pesquisa exploratória é significativa em qualquer situação da qual o investigador não disponha do entendimento suficiente para prosseguir com o projeto de pesquisa”* (Malhotra, 2004).

A pesquisa literária contribuiu para aprofundar conhecimentos sobre a qualidade, o desempenho, a automatização dos serviços multi-canal, e a satisfação e interação dos clientes com este novo conceito de prestação de serviços bancários.

#### **4.2.1 Objetivos da investigação**

O objetivo do estudo exploratório apresentado neste capítulo passa por identificar de que forma a Instituição Bancária se relaciona com os serviços multi-canal, no sentido de tecnologia adotadas, critérios para desenvolver os canais, recursos associados aos canais, plano de falhas, e como a instituição gere o feedback dos clientes. Ou seja, através desta dissertação são abordados os processos de desenho e controlo dos serviços multi-canal. Para o efeito escolheu-se como unidade de estudo um Banco português.

#### **4.2.2 Descrição das questões da investigação**

Em função dos objetivos definidos para o presente estudo, é necessário escolher o método de investigação mais apropriado. A elaboração de um guião constitui um dos passos para a conceção da investigação e que se representa num conjunto de perguntas que possibilitam adquirir informações dos entrevistados. A partir do problema em estudo foi definida a informação que se ambicionava obter e as perguntas a realizar.

O guião pode exibir perguntas abertas e/ou fechadas. As perguntas abertas possibilitam extrair mais informação do entrevistado, uma vez que a resposta é mais elaborada e apresenta um conjunto de dados. Enquanto, as perguntas fechadas captam um conjunto de respostas alternativas, de curto diálogo e o formato da resposta simplifica a análise estatística (Malhotra, 2004). O guia (conforme Anexo I) foi estruturado com o objetivo de apresentar um conjunto de respostas abertas e fechadas com questões diversas divididas em dois grupos com o propósito de perceber o conceito de serviço multi-canal.

O primeiro grupo de questões são de caráter geral e procuram identificar o perfil do entrevistado, assim como conhecer o seu percurso profissional na Instituição Bancária. O segundo grupo de questões aborda o conceito de serviços multi-canal, e identificam-se algumas características estudadas neste trabalho como: a qualidade; o desempenho; a monitorização; as falhas, e respetivas ações corretivas. Com o propósito de perceber de que forma o Banco interage na gestão destes fatores. Ainda no âmbito da investigação o estudo incide na relação/interação do *back-office* (físico e virtual) e *front-office* (físico e virtual)

com o objetivo de entender como o Banco em estudo tem dispensado a sua atenção para o desenho e controlo dos serviços multi-canal.

### 4.2.3 Estratégia da investigação

Como vimos anteriormente este trabalho apresenta um carácter exploratório dado que ainda existem poucos estudos científicos da área. As questões de investigação enunciadas no guião permitem aprofundar a compreensão do que são os serviços multi-canal. Para analisar as hipóteses formuladas e cumprir os objetivos de estudo, é fundamental adotar o método de investigação mais apropriado. Assertivamente a metodologia desta investigação segue uma abordagem que assenta a análise qualitativa e quantitativa.

*“A pesquisa qualitativa, o que chama atenção imediata é o fato de que, frequentemente, a pesquisa qualitativa não está sendo definida por si só, mas em contraponto à pesquisa quantitativa (...) dificilmente um pesquisador adjetivado como quantitativo exclui o interesse em compreender as relações complexas. O que tal pesquisador defende é que a maneira de chegar a tal compreensão é por meio de explicações ou compreensões das relações entre variáveis (...) a pesquisa quantitativa diz respeito à interação dinâmica entre o pesquisador e o objeto de estudo, a pesquisa qualitativa, é que apesar da crescente importância de material visual, é uma ciência baseada em textos, ou seja, coleta de dados”*

(Günther, 2006).

Em suma, este estudo exploratório permite uma melhor contextualização e entendimento dos serviços multi-canal de uma Instituição Bancária em particular. Ambiciosamente este estudo derivado de um trabalho auspicioso e contínuo permite compreender o conceito multi-canal, e como o desenho e controlo dos serviços multi-canal é desempenhado pelo Banco, com o objetivo de saber mais e melhor sobre um conceito inovador derivado do século XXI.

#### **4.2.4. Desenvolvimento de instrumentos de pesquisa e protocolo**

A construção da pesquisa representa uma estrutura da investigação, particularizando os procedimentos de como o estudo pode ser executado. Uma pesquisa pode ser qualificada como exploratória ou conclusiva. A pesquisa exploratória tem como finalidade prover uma maior compreensão do problema, enquanto a pesquisa conclusiva testa hipóteses (Malhotra, 2004).

No presente trabalho a pesquisa é considerada exploratória, como tal foi criado um guião que permite a coleta de informação por entrevista presencial a oito profissionais do Banco em estudo.

O guião de entrevista presencial proporciona respostas mais refletidas, permite melhorar o entendimento das questões, e esclarecer dúvidas que podem surgir no decorrer do processo.

Para resguardar integralmente toda a informação, condição indispensável para posterior análise e interpretação da mesma, todas as entrevistas foram gravadas, com prévia autorização do entrevistado.

#### **4.2.5. Técnica de recolha de dados**

De entre os vários métodos de recolha dos dados, as entrevistas, realizadas entre comunicador e entrevistado, pelo método presencial, foram selecionadas para o estudo deste trabalho. Este tipo de entrevista estabelece uma abordagem razoavelmente flexível e dinâmica que proporciona uma grande riqueza de detalhes. Os entrevistados podem expressar-se oralmente a um conjunto de perguntas preparadas previamente. O guião (conforme Anexo I) serve de orientação para o desenrolar da entrevista, podendo sempre se desviar das perguntas pré-estabelecidas se a entrevista assim o impor. Ou seja, ajustar as questões previamente estabelecidas ou colocar novas questões. A entrevista encaminhada por um guião permite uma maior sistematicidade na exploração das questões.

Uma vez escolhida a entrevista houve um contato por intermédio de carta e correio eletrónico com a Instituição Bancária de modo a verificar junto desta quem é que poderia estar mais habilitado a colaborar no estudo. Para a seleção dos entrevistados teve-se em conta:

- Área ou departamento bancário (com objetivo de recolher informação das várias áreas mediante a relação com os serviços multi-canal);
- Conhecimentos na hipótese em estudo;
- Cargo e experiência.

Assim, considerou-se pertinente entrevistar oito profissionais sendo: direção da área de desenvolvimento, departamento de desenvolvimento de negócio, departamento de infraestruturas e tecnologias, gabinete de arquitetura de sistemas, departamento de aplicações distribuídas, direção de banca direta, direção de retalho e direção de dinamização de negócio, que para o estudo em si são os mais indicados para a temáticas em investigação.

As oito entrevistas foram conduzidas por um único entrevistado, o autor da presente dissertação, procurando recolher informação precisa sem coagir os entrevistados ao exprimir qualquer opinião suscetível de influenciar o discurso dos entrevistados. Para assegurar o anonimato dos profissionais entrevistados, estes serão citados no trabalho como “entrevistado” acrescentando um número correspondente (exemplo: entrevistado 1).

#### 4.3. CODIFICAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Após a formulação das hipóteses e dos objetivos, identificou-se os indicadores que permitem fundamentar a análise dos dados. A análise de dados é um método que inclui coleta, representação e interpretação de dados adquiridos por uma técnica de recolha de dados. A análise interpretada dos dados pode ser apresentada em gráficos, em tabelas, e exposições narrativas para descrever o resultado do estudo (Hancock, Kaput, & Goldsmith, 1992).

A ferramenta de codificação utilizada foi o software NVivo 10 (Análise NVivo em Anexos III), conseguindo-se resultados fiáveis e conducentes. A escolha recaiu sobre o

NVivo por ser uma ferramenta que facilita a organização da informação de uma forma clara e eficiente. É uma ferramenta que não apresenta grande complexidade na sua execução. Assim como, possibilita a amostragem dos dados, a apresentação dos resultados, e permitiu uma análise mais fiável da informação categorizando-a de acordo com as necessidades do caso de estudo referido neste trabalho.

Através do NVivo iniciou-se a codificação das fontes (intervenientes na entrevista) para reunir informação em temas (nós). Os eles foram organizados em pastas, resultando hierarquias de nós. Posteriormente, os nós foram classificados com o objetivo de reunir informações descritivas para possibilitar consultas de dados/informação. Através destas consultas recorrendo à matriz de codificação do NVivo é possível efetuar análises das codificações realizadas, ou seja, como a mesma informação foi fornecida por mais do que um interveniente na entrevista. A codificação é o conjunto de informação aplicada a um determinado nó ou tema (no caso de análise em estudo por exemplo os nós forma divididos por questões do guião que serviu de apoio à entrevista). Para auxílio na interpretação dos dados recolhidos foi fundamental utilizar o processo de codificação devido ao conjunto de informação adquirida. A codificação ajuda na transformação e agregação dos dados adquiridos nas entrevistas, e em caracterizar a informação útil para o presente estudo.

A codificação possibilita obter informação a partir do cruzamento de um conjunto de informação não estruturada. Para auxiliar a codificação da informação recolhida desenvolveram-se ferramentas capazes de relacionar expressões usadas em vários textos e detetar padrões bastante complexos. O grau de confiabilidade dos resultados é alto, uma vez que a codificação é realizada pela máquina, que em si possui um padrão de fiabilidade superior ao do ser humano (Vimeiro, 2011).

## CAPITULO V – ANÁLISE E DISCUSSÃO

### 5.1 INTRODUÇÃO

As características dos serviços multi-canal permitem identificar um conjunto de aspetos que podem ser essenciais a uma organização e para o cliente, por forma a adequarem às necessidades de ambos como, por exemplo:

- Melhoria contínua dos serviços;
- Padronização de processos tecnológicos;
- Orientação para a melhoria das atividades internas à organização;
- Controlo e avaliação dos serviços disponibilizados;
- Elaboração e desenvolvimento de planos de melhoria de desempenho.

Este relatório complementa a análise de vinte questões divididas em doze conjuntos. Estas questões foram respondidas por oito elementos que correspondem às seguintes áreas em estudo:

- Serviços multi-canal;
- Medidas de Performance;
- Monitorização;
- Falhas de serviços;
- Ações corretivas;
- Recursos;
- Back-office físico e virtual;
- Front-office físico e virtual;
- Vantagens e desvantagens dos serviços multi-canal;
- Qualidade dos serviços multi-canal.

Segue uma apresentação dos resultados correspondentes aos dados recolhidos na entidade seguindo-se um guião de entrevista como instrumento de investigação. O guião de resposta aberta divide-se por doze pontos cruciais para este estudo.

## 5.2 DESENHO DO SERVIÇO MULTI-CANAL

O uso das novas tecnologias por Bancos inicia a disponibilização de serviços *online* que conduz a impactos positivos e negativos para as instituições financeiras e para o mercado onde atuam. Neste sentido, o conceito multi-canal representado por uma perspectiva física e uma perspectiva virtual, caracterizando-se pela prestação de serviços transversais.

A necessidade dos Bancos implementarem serviços multi-canal é motivada pela necessidade de aumentar a satisfação dos clientes e fidelizar potenciais clientes. Para uma nova comunicação com os clientes os Bancos estabelecem uma nova comunicação prestando serviços acessíveis por telemóvel, tablet, site do Banco, linhas de atendimento, e todos os canais possíveis de serem inovados. No entanto, os Bancos devem considerar o mapeamento de quais os canais mais relevantes a serem criados e que serviços podem disponibilizar. Os canais podem ser mais sugestíveis a um público-alvo definido por idades, localização, profissão, estilo de vida, entre outras características. Para um Banco os serviços multi-canal devem trabalhar sincronizadamente e em sinergia de modo a tornar o trabalho de todo o Banco plausível. É fundamental que o cliente se sinta único e compensado independentemente do canal com que interaja (Rehem, 2014).

A seguir estão algumas informações obtidas através da análise dos dados recolhidos em entrevista com o Banco selecionado para o presente estudo e que completam a justificativa desta pesquisa sobre o desenvolvimento dos serviços multi-canal pelos Bancos. A análise dos dados recolhido na Instituição Bancária estudada vai permitir responder a algumas questões como :

- Que serviços multi-canal estão sendo oferecidos pelo Banco?
- Como a oferta dos serviços multi-canal está evoluindo?
- Como o Banco interpreta as reações dos clientes ao conceito multi-canal?
- E como a organização gera uma estratégia multi-canal?

### 5.2.1 Criação de serviços multi-canal

A integração multi-canal permite prestar serviços a utilizadores/clientes e nestes incluir empresas, de uma forma consistente servindo-se dos canais, presencial, telefónico, email, internet, mobile, homebanking, entre outros. A utilização de uma plataforma integradora possibilita a constante atualização e disponibilização dos serviços multi-canal.

Para entender melhor este critério de serviço multi-canal, questionou-se os oito inquiridos com o objetivo de perceber qual a necessidade que a instituição verificou para os criar. Por conseguinte, os resultados obtidos encontram-se disponíveis na Tabela 7, que mostra como “Dar resposta às necessidades do cliente” e “Aceder a vários serviços” foram duas das respostas mais mencionadas.

Característica	Número de Entrevistados
Dar resposta às necessidades do cliente	4
Aceder a vários serviços	4
Rapidez/ Facilidade de acesso	3
Concorrência/ Acompanhar o mercado	3
Oferta de novos produtos	1
Confiança	1
Segurança	1
Disponibilizar a informação	1

Tabela 5 – Características para criar serviços multi-canal

#### 5.2.1.1 Entidades que decidem a criação de novos serviços

Foi considerado pelos participantes que existem muitas entidades relacionadas e direcionadas na criação de novos serviços multi-canal. Para que o novo serviço seja implementado, segue um conjunto de passos necessários à sua validação e possível construção: *“no fim da avaliação dos pedidos há uma serie de processos até chegar à decisão de implementação do projeto, e normalmente no projeto depois de avaliado o âmbito, são identificados os serviços transacionais e tecnologias necessários à solução (entrevistado1).*

Também se identificou que a criação dos novos serviços não advém só das necessidades dos clientes, mas das necessidades que as diversas áreas sentem de apresentar propostas para melhorar o negócio: “*nós na prática o que fazemos é mapear as necessidades do negócio*” (entrevistado 3).

Seguem as entidades decisoras mais apontadas pelos entrevistados:

- Área de Negócio;
- Administração da Caixa Central;
- CA Serviços;
- DBD (Departamento da Banca Direta).

O processo de construção dos novos serviços requer análise e validação por várias áreas. Para tal participam: CA Serviços; Concelho de Administração; Áreas de Negócio; Área Jurídica, Área de Design; Banca Direta; Área de Produtos, Área de Marketing, entre outras: “*antes de propormos um novo serviço é avaliado com a área técnica como é que o serviço pode ser implementado e é colocado ao Concelho de Administração, os stakeholders do projeto que podem ser desde a CA Serviços às áreas técnicas, as áreas de negócio e para além de quem dá a ideia depois tem de haver uma articulação com a área jurídica, o marketing, área de produtos, e depois no final o cliente, que é o utilizador*” (entrevistado 6).

#### **5.2.1.2 Identificação das necessidades pelas partes interessadas**

Modificar os serviços em função da oferta em soluções integradas e organizadas necessita de ser feito de forma mais simples, mais rápida, e disponível. É importante fornecer informação e serviços em torno das necessidades dos clientes e das empresas. Assim, solicitou-se o reconhecimento de quais as necessidades inerentes à criação dos serviços multi-canal. A característica “Necessidade tecnológica/ Infraestrutura” foi a mais referida, como apresenta a Tabela 8.

<b>Característica</b>	<b>Número de Entrevistados</b>
Necessidade tecnológica/ Infraestrutura	3
Necessidades mapeadas pela área de negócio	2
Necessidades comunicadas pelo cliente	2
Necessidades comunicadas internamente	2
Análise da concorrência	2
Obrigações legais	1

**Tabela 6 – Necessidades identificadas para criar serviços multi-canal**

### **5.2.2 Medidas de performance de um serviço multi-canal**

Um sistema de avaliação de desempenho pode ser definido como um conjunto de métricas usadas para quantificar a eficiência e a eficácia dos serviços multi-canal. *“Se uma empresa quiser sobreviver e prosperar deverá utilizar sistemas de gestão e avaliação do desempenho derivados de suas estratégias e capacidades”*. A relevância de determinar indicadores de desempenho que devem ser filtrados e monitorizados constantemente, garantem a capacidade de perspetivar problemas que podem levar a um baixo desempenho dos serviços. Se este nível de desempenho acontecer quando os clientes interagem com os canais é normal que se detenham e se sintam insatisfeitos perante a ineficácia do serviço. Como tal, a performance de um serviço multi-canal é determinante na captação dos clientes, ou na perda para a concorrência (Troster, 1993).

Com foco no serviço prestado de forma fácil, integradora e transversal, é imprescindível agilizar e desenvolver a sua disponibilização. A melhoria de um serviço multi-canal envolve um misto de decisões a nível estratégico, organizacional e operacional, que não permitam afetar negativamente a qualidade destes serviços. Consequentemente foram três as características apontadas e referidas na Tabela 9 como as mais relevantes medidas de performance, “Disponibilidade”, “Qualidade/Desempenho do serviço”, e “Segurança”.

<b>Característica</b>	<b>Número de Entrevistados</b>
Disponibilidade	4
Qualidade/ Desempenho do serviço	4
Segurança	4
Processamento de resposta/ Rapidez	3
Fiabilidade	2
Funcionalidade	2
Informação de usabilidade	1

**Tabela 7 – Medidas de performance de um serviço multi-canal**

### **5.2.2.1 Gestão do aperfeiçoamento após a criação do serviço**

Embora todas as áreas estejam envolvidas na melhoria dos novos serviços notou-se uma eleição pela Área de Negócio e CA Serviços, pois as maiores mudanças ocorrem por via da infraestrutura quando esta não corresponde às necessidades, melhoria de desempenho, possíveis falhas, ou porque o negócio por análise das necessidades o assim exige: *“acho que toda a gente está envolvida. Devemos adequar aquilo que a tecnologia nos está a oferecer naquele momento ou o que virá a oferecer, e portanto estamos a atualizar e a dar respostas. O CA Serviços vai dando novas funcionalidades á luz das necessidades, e depois a Área de Negócio por via das necessidades que são apresentadas pelo cliente”*.

Seguem as áreas identificadas pela análise aos dados:

- Área de Negócio;
- CA Serviços;
- Direção da DBD (Departamento da Banca Direta).

### **5.2.2.2 Alterações ao serviço**

Existe uma preocupação crescente com a qualidade dos serviços como um mecanismo de fidelização de clientes. Assim, a conceção e operacionalidade de um canal são mais que exigências essenciais e inquestionáveis para um serviço. A Tabela 10

demonstra as necessidades que são fundamentais para alterações efetuadas aos canais.

<b>Característica</b>	<b>Número de Entrevistados</b>
Manutenções corretivas	4
Novas necessidades/ Evolução do serviço	4
Questões legais	3
Erro técnico/ Falhas	3
Problemas de infraestrutura	1
Tendências do mercado/ Concorrência	1

**Tabela 8 – Identificação das necessidades de alteração aos serviços**

### 5.3 CONTROLO DOS SERVIÇOS MULTI-CANAL

Os serviços multi-canal têm atualmente uma importância estratégica, pois constituem um elemento diferenciador no mercado. O cliente faz do serviço um meio crucial da sua relação com o Banco, pelo que as suas expectativas têm uma grande importância na seleção do canal mais adequado. Os serviços podem ser alvo de melhorias pela obtenção de feedback do cliente. Neste sentido, os Bancos devem atuar numa perspetiva constante na qualidade do serviço *online*. Embora, os Bancos devam considerar na sua estratégia os canais físicos que estão em contacto direto com o cliente, motivando os colaboradores bancários na necessidade de satisfazer os problemas do cliente e rentabilizar o canal. A experiência do cliente contribui para o Banco conseguir altos níveis de fidelidade e satisfação garantindo o sucesso do multi-canal, e consequentemente do Banco.

Os Bancos têm criado novos canais para prestar serviços aos seus clientes. Os canais virtuais, que contemplam o uso de tecnologias capazes de prestar e satisfazer as necessidades do cliente sem haver uma deslocação física do cliente ao Banco. Para além dos canais virtuais existem os canais presenciais que se complementam com os canais virtuais. O serviço de atendimento presencial ao cliente *“é todo aquele que a entidade põe à disposição do cliente para solucionar dúvidas, reclamações, incidências ou simplesmente permitir a utilização e consumo adequado dos seus serviços”*(Rowan, 2011).

A estratégia para implementação do atendimento multi-canal não se endereça apenas a uma questão tecnológica, exige o conhecimento das necessidades do cliente, os recursos apropriados e, particularmente, a centralidade do Banco no cliente (Rowan, 2011).

Assim, um dos papéis elementares do controlo dos serviços multi-canal é propiciar uma visão aprofundada sobre a interação do cliente, com o objetivo de impulsionar um relacionamento eficaz com os canais (Moori, 2002).

Assim, este estudo destaca a abordagem do Banco para com os clientes, a transversalidade e subjetividade dos canais, e a gestão do controlo sob os serviços multi-canal.

### 5.3.1 Ferramentas de análise de feedback dos clientes

As ferramentas de análise são um método de obter informação relevante para a melhoria contínua dos serviços. Estas ferramentas mostram-se eficientes na recolha de indicadores de desempenho dos serviços como, métodos de aprimoramento, controlo e avaliação da qualidade. Como tal, procurou-se identificar que tipo de ferramentas de análise que a organização utiliza, como evidencia a Tabela 11.

Característica	Número de Entrevistados
Questionários	5
Sugestões (Contato com o cliente/Email de sugestão)	4
Relatórios produzidos pelos sistemas de informação (Cliente Grupo/ Altitude/ Sage/ Sarepoint)	4
Informação proveniente do Contact Center (Tickets)	3
Métricas (Disponibilidade/Qualidade/Segurança)	2

Tabela 9 – Identificação das ferramentas de análise de feedback do cliente

#### 5.3.1.1 Entidades que analisam o feedback dos clientes

Na perspetiva de quem analisa a informação proveniente do feedback dos clientes, os entrevistados não foram muito precisos, mas destacaram essencialmente a Área de Negócio como uma parte fundamental na análise, integração, e partilha da informação: *“no entendimento multi-canal tecnológico é sempre centralizado aqui no CA Serviços e tem um canal próprio definido, uma área específica de entrada de todas essas novas necessidades,*

*ou de problemas encontrados. Em termos de negócio daquilo que eu tenha conhecimento há uma área específica na caixa central, que pelo menos nós CA Serviços enviam muita informação para monitorização dos canais homebanking, linha direta, balcão 24, e que centra essa análise” (entrevistado 4).*

As partes dentro da organização mais relevantes para análise do feedback são as seguintes apresentadas:

- Área de Negócio;
- DBD (Departamento da Banca Direta);
- SA Serviços;
- Direção de Marketing.

### **5.3.2 Falhas ao nível dos serviços multi-canal na opinião dos questionados**

Questionados os participantes sobre as possíveis falhas dos serviços manifestaram no seu conjunto a possibilidade de ocorrerem falhas nos serviços, embora indicando que em termos de comunicação não é recorrente essa possibilidade: *“em termos de comunicações não, o timing é elevadíssimo. Do resto às vezes acontecem algumas necessidades de indisponibilidade”* (entrevistado 3). No entanto, um inquirido respondeu negativamente *“tendencialmente não, não existem”* (entrevistado 2).

#### **5.3.2.1 Fatores que conduzem à falha do serviço**

Todos os sistemas são falíveis, logo os serviços multi-canal apresentam muitas causas possíveis para os seus problemas. É importante antever e ter um plano de contingência. A Tabela 12 apresenta os fatores de falha indicados pelos questionados, sendo o mais apontado *“Indisponibilidade da infraestrutura”*.

Característica	Número de Entrevistados
Indisponibilidades da infraestrutura	5
Manutenção dos sistemas	4
Rede de comunicação	4
Indisponibilidade não programada	3
Servidores externos	3
Lentidão	1
Dificuldade de dispor de ferramentas analíticas suficientes	1

Tabela 10 – Fatores de falhas dos serviços

### 5.3.3 Resolução de falhas de serviços / Existência de falha para se fazer uma melhoria

**Para resolução de falhas surgem as ações corretivas que garantem que o problema seja minimizado ou definitivamente resolvido, portanto procurou-se questionar os participantes para entender qual o plano de prevenção ou ações corretivas estabelecidas.**

Como tal, a mais sugerida foi a monitorização: *“monitorização do próprio canal e da disponibilidade do canal”* (entrevistado 2). As lacunas devem ser detetadas antes que o serviço falhe ou contempladas na melhoria dos serviços: *“prever que um serviço deve ser melhorado, não vamos ficar á espera que a falha aconteça ou se estava contemplada na melhoria do serviço”* (entrevistado 6). Assim que é detetada a falha é indicada às equipas a existência de uma atividade urgente (*“detetada uma falha é imediatamente criada uma task force”*(entrevistado 6)), essa falha é estudada, devidamente encaminhada, e corrigida (*“detetada uma falha, essa é analisada e tenta ser corrigida logo que possível”* (entrevistado 2)).

Mas, por vezes os sistemas não só contemplam falhas: *“temos situações em que se age proactivamente, é indicada uma melhoria para ser introduzida, não é necessário haver falha para ser melhorada”* (entrevistado 8). Existem melhorias inerentes aos serviços e como tal, também estas necessitam de ações corretivas, logo foi apresentado pelos entrevistados como tal é resolvido. Desta forma, a melhoria é indicada, esta é analisada, identificados os intervenientes, é projetada, e por fim implementada: *“soluções são discutidas, são avaliadas”* (entrevistado 2), *“identificado o nº de recursos que é necessário*

*estar alocado aquela determinada atividade, tem um determinado custo que tem de ser aprovado, entra em produção nos serviços, e são feitos testes de qualidade” (entrevistado 6).*

Igualmente se contemplou a necessidade de verificar se as melhorias aos serviços eram só identificadas e implementadas quando existiam falhas. Conclui-se que as ações corretivas são aplicadas não só quando existem falhas, mas também quando é necessário uma evolução ao serviço, sendo que todos os oito questionados reforçaram essa ideia e deixaram claro que não são feitas melhorias só e apenas quando existem falhas: “Não é preciso haver uma falha para se fazer uma correção” (entrevistado 6).

### **5.3.3.1 Intervenientes responsáveis pela melhoria dos serviços multi-canal**

Uma ação corretiva é definida quando é necessário dar resposta a uma necessidade ou derivada de uma não conformidade no sistema, mas para que estas correções sejam aplicadas é necessário a junção de pessoas e tecnologia e como tal os entrevistados identificaram quais as entidades ou áreas que têm a função de as aplicar. Foram enunciadas várias como direção do produto, direção de marketing, equipas de suporte: “*na DBD, direção de produtos, CA Serviços, a direção de marketing para olhar na perspetiva do cliente. A CA serviços é quem personaliza as melhorias, são eles que implementam as sugestões da banca direta e da direção de produtos*” (entrevistado 8), mas com maior ênfase às seguintes expressas:

- CA Serviços;
- Áreas Técnicas/Equipas de Operações;
- Área de Negócio;
- DBD (Departamento de Banca Direta).

### 5.3.4 Recursos

Os recursos identificados como básicos para os consumidores poderem utilizar os serviços multi-canal foram os seguintes: computadores ou tablets; smartphones; redes de comunicação; e telefone. Aqueles que foram definidos como fundamentais para a organização são os seguintes anunciados:

- Pessoas/ Postos de trabalho;
- Máquinas/Hardware;
- Software;
- Rede de comunicação;
- Componentes de monitorização;
- Tecnologia.

As respostas proporcionadas pelos questionados demonstraram que as pessoas e as tecnologias da informação são um bem comum e elementar para que uma organização possa prestar qualquer tipo de serviço, e ambas se complementam sendo uma essencial à outra: *“as pessoas que se relacionam com o cliente, que fazem os requisitos, que fazem o desenho da solução em conjunto com a área de arquitetura e com os analistas, quem faz a codificação, equipa de testes de qualidade, e depois a infraestrutura” (entrevistado 1).*

### 5.3.5 Back-office

*“O back-office são as atividades de uma empresa que têm pouco ou nenhum contacto com o cliente. Atividades que compreendem um conjunto de processos que são necessários para o funcionamento da organização (...) as operações de back-office não são consideradas como estratégicas, são apenas um contributo para o sucesso do negócio”.*

(Calheiros, Fernandes, Vinhas, & Rodrigues, 2013)

O *back-office* tem um grande impacto na prestação do serviço ao cliente e na sua satisfação. As operações de *back-office* incluem reclamações, documentos de gestão, concentração de informação detalhada, entre outras. As operações de BackOffice garantem

a qualidade do trabalho, e permitem ao Banco identificar as razões do contacto com os clientes (Calheiros, Fernandes, Vinhas, & Rodrigues, 2013).

Com este conhecimento, o *back-office* tornou-se essencial numa organização. Como tal, o *back-office* é um atributo que deve ser estudado e analisado. A seguir é apresentada a análise ao *back-office* físico e ao *back-office* virtual e entender as suas características e contributos para o cliente e para o Banco.

- **Relação entre Back-office físico e Front-office físico**

As organizações utilizam cada vez mais os serviços multi-canal de forma transaccional entre organização e utilizador. O *back-office* compreende um conjunto de processos necessários ao bom funcionamento da organização e é proveitoso o seu contributo para o sucesso. Uma vez que o Banco possui operações de *back-office* foi importante para este estudo perceber que tipo de relacionamento existe. Assim, percebeu-se que existe relação entre o *back-office* físico e o *front-office* físico demonstrando o quanto esta articulação é importante no suporte e qualidade dos serviços prestados: “*a relação para mim é forte, existe e é constante*” (entrevistado 4), “*back-office físico não só consome do que o cliente lhe diz mas, com base no que o cliente lhe diz pode juntar a outra informação que produziu previamente e ainda dar mais riqueza quer á relação com o cliente quer até na qualidade do seu serviço*” (entrevistado 4).

- **Relação entre Back-office virtual e Back-office físico**

O *back-office* virtual é uma parte importante da organização, a qual o cliente não se apercebe da sua existência. De forma intrínseca relaciona a sinergia de informação que é essencial aos processos internos da empresa. Nele encontra-se otimizados conteúdos que garantem às equipas uma melhoria na ação conjunta com o cliente: “*estamos a otimizar os serviços, significa a redução de custos, significa maior eficiência na entrega dos serviços ao cliente*” (entrevistado 3). Prontamente se percebeu que existe ligação entre o *back-office* virtual e *back-office* físico “*existe este tipo de ligação*” (entrevistado 2), “*existe essa ligação, temos um sistema que agrega a informação de todas as nossas entidades*” (entrevistado 5). A passagem de informação entre o *back-office* virtual e o *back-office* físico é realizada de forma automatizada “*a ligação é por automatização porque nós temos cada vez mais a necessidade de diminuir os custos e prestar um melhor serviço, é mais eficiente a nível de recursos e como é mais rápido contribui para a satisfação do cliente*” (entrevistado 1). Os

entrevistados manifestam o quanto esta ligação é importante na relação com o cliente “*existe informação para que alguém no balcão, no back-office físico, possa fazer uma análise e fazer um contato com o cliente e dirigi-lo para determinadas situações*” (entrevistado 2), “*permite que o balcão não tenha tanto trabalho administrativo e este tem a possibilidade de trabalhar mais os seus clientes*” (entrevistado 6).

- **Automatização do back-office virtual**

Dentro de uma organização os processos de negócio costumam ser suportados por sistemas transacionais. No entanto, a automatização de processos permite á organização um planeamento, observação, monitorização independentemente das áreas da entidade. Este método permite de forma autónoma o processamento de informação pelos sistemas. Com o objetivo de perceber se o *back-office* virtual se encontra automatizado questionou-se os intervenientes deste estudo. Foram apresentadas dois tipos de respostas. O *back-office* virtual encontra-se automatizado “*sim está cada vez mais automatizado*” (entrevistado 6), “*vão permitindo certos processos de uma maneira mais automática*” (entrevistado 8). No entanto, defendeu-se que não pode estar totalmente automatizado pois depende sempre de uma instrução humana: “*são atividades que não podem ser automatizadas porque carecem de uma análise e de um espirito crítico que devem ser aguçados e têm que ser despertados*” (entrevistado 2), “*não pode ser tem de haver sempre alguém a ajudar a máquina*” (entrevistado 7), “*tem de haver sempre alguém que cria os automatismos e os monitoriza*” (entrevistado 3).

Uma outra conclusão que foi evidente nas respostas fornecidas é que o *back-office* virtual tem carência de informação “*apesar de haver de facto informação que é dada poderia ser mais completa*” (entrevistado 2), “*back-office virtual poderia ter mais informação de toda a atividade*” (entrevistado 5).

### 5.3.6 Front-office

Os Bancos estão focados na eficiência e desempenho das operações de *front-office* “atividades de uma empresa que têm acentuado o contacto com o cliente. Estas operações derivam da intensa competitividade, das expectativas dos clientes”.

A partir do *front-office*, os Bancos procuram maior eficiência e melhorias na prestação dos serviços. O *front-office* ou linha de frente apresentam a interação com o cliente, ou seja, existe um contato direto (Calheiros et al., 2013).

- **Relação entre Front-office físico e Front-office virtual**

Com a evolução das tecnologias conjugada com uma estratégia organizacional criou-se uma proximidade entre o *front-office* físico e o *front-office* virtual. De modo a preservar a proximidade e qualidade do *front-office* físico tornou-se possível e eficiente concentrar o esforço ao nível das funções de suporte, enquanto o *front office* virtual disponibiliza uma enormidade de informação que pode coadunar a interatividade entre estes dois *front-offices*. A Tabela 13 demonstra que o relacionamento entre o *front-office* físico e *front-office* virtual é de complementaridade, permitindo uma estabilidade no suporte de informação: “Contato com um colaborador para lhe dar estabilidade” (entrevistado 7) e “Utilização do *front-office* virtual pelos colaboradores do balcão para recolha de informação” (entrevistado 2).

Característica	Número de Entrevistados
Complementares	3
Contato com um colaborador para lhe dar estabilidade	3
Utilização do <i>front-office</i> virtual pelos colaboradores do balcão para recolha de informação	3
<i>Front-office</i> físico tende a encaminhar o cliente para o <i>front-office</i> virtual	1
Conhecimento interno das interações do cliente	1

Tabela 11 – Características da relação entre *front-office* físico e virtual

- **Relação entre Front-office físico e Back-office virtual**

O *front-office* físico cria uma interação de cliente/colaborador que é fundamental para a percepção das necessidades do cliente de uma forma mais direta e de suporte. No entanto, temos as atividades de retaguarda que servem para apoio ao processo de prestação de serviço. Tal como na relação entre *front-office* físico e *front-office* virtual as respostas facultadas apresentaram argumentos semelhantes tais como, complementaridade e suporte aos colaboradores dos balcões: “*eu posso fazer qualquer coisa no balcão e é informada no back-office virtual*” (entrevistado 4), “*a interação que o cliente tem no front-office virtual é então utilizada para quando o cliente vem ao físico*” (entrevistado 2), “*o utilizador do balcão tem no momento a informação toda arrumadinha e alinhada com o seguimento*” (entrevistado 1).

- **Vantagens e desvantagens da relação entre Front-office físico e Back-office virtual**

Uma organização procura sempre inovar, e a interação com o cliente será um ponto chave para compensar a imaterialidade de uma empresa. Todos os mecanismos sendo eles de contato ou não com o cliente são importantes na ação de entendimento das necessidades e conseqüentemente na sua fidelização. Quando questionados sobre as vantagens e desvantagens da relação do *front-office* físico e *back-office* virtual como instrumentos fundamentais no entendimento do cliente foi apontado como vantajoso o enriquecimento de informação, o que torna o serviço mais personalizado: “*podemos tirar vantagem de todas as ferramentas que temos tanto de gestão documental como de Business Intelligence, tudo isso para ir afinando e ser mais assertivos em termos de cliente final*” (entrevistado 1), “*complementam um ao outro, podem enriquecer muito o trabalho do front-office físico*” (entrevistado 8). Apesar de ser feito um reparo para o facto de que os balcões têm um maior número de clientes com uma idade mais avançada e os serviços multi-canal com uma adesão maior pela camada jovem ”*clientes com uma idade mais avançada vão ao balcão, temos uma adesão razoável dos canais homebanking pelos utilizadores mais citadinos, e uma faixa etária mais jovem*” (entrevistado 3), no entanto não o consideram como uma desvantagem para o Banco.

As desvantagens apontadas referem a questão da segurança para quem utiliza os canais (“*a forma como algumas pessoas utilizam os serviços virtuais, de uma maneira muito espontânea e sem cuidado e acreditam naquilo que lhes é apresentado, temos aqui uma questão de segurança*”), um distanciamento com o meio físico (“*no contexto dos ambientes virtuais não há essa sensação de proximidade*”), e por vezes a informação apresentada é excessiva (“*os clientes são inundados de informação*”).

- **Relação entre front-office virtual e back-office físico**

O real objetivo do *front-office* e *back-office* é auxiliar as operações garantindo flexibilidade e eficácia na execução dos processos. De acordo com as respostas obtidas verificou-se que existe relação entre o *front-office* virtual e *back-office* físico (“*pode sempre encontrar relações*” (entrevistado 3)), mencionou-se a complementaridade (“*um e outro complementam-se*” (entrevistado 3)), e a particularidade de obter informação do cliente e o seu histórico de atividade nos canais (“*back-office físico pode ter qualidade de dados que são recolhidos e processados que tem impacto na informação que está no front-office*” (entrevistado 8)). Foi notória a indicação dos intervenientes que o *front-office* físico é ainda demasiado utilizado pelos clientes de mais idade devido à relutância aos canais, mas que a adesão aos canais tem vindo a ter uma melhoria notória: “*as pessoas de idade mais avançada têm alguma relutância, notamos que está a crescer a utilização do front-office virtual*” (entrevistado 2).

- **Relação entre front-office virtual e front-office físico**

Quanto á relação entre o *front-office* virtual e *front-office* físico foi indicada por alguns questionados a sua irrelevância: “*não vejo que haja grande relação, não estou a ver a malta do balcão muito preocupada com o front-office virtual*” (entrevistado 3), “*temos balcões que têm uma serie de meios sem ser no front-office virtual*” (entrevistado 1). No entanto, houve quem identificasse a ligação entre *front-offices* por “*complementaridade completa*” (entrevistado 8), “*os dois devidamente articulados e integrados para que essa ligação flua*” (entrevistado 6), “*há logo ali uma transmissão diferente de impressões e conhecimento*” (entrevistado 4). Ainda que os participantes mostrassem alguma dificuldade

quanto á questão em causa pode-se concluir que efetivamente existe relação, mas ainda não está devidamente precisa, delineada, e vincada na organização.

- **Relação entre front-office virtual e front-office físico com recurso às tecnologias**

Relativamente á utilização de tecnologias entre a relação *front-office* virtual e *front-office* físico foram identificadas: TV cooperativa; videoconferência; chat; e canal de vídeo.

- **Vantagens e desvantagens da relação entre front-office virtual e back-office físico**

Como vantagens da relação existente entre *front-office* virtual e *back-office* físico foram referidas a complementaridade (“*vantagens é a complementaridade*” (entrevistado 8)), a relação cliente/colaborador (“*tudo aquilo que leve a falar com outra pessoa há logo ali uma transmissão diferente de impressões e conhecimento*” (entrevistado 4)), a qualidade do serviço como fidelização de clientes (“*rejuvenescer a nossa base de clientes, e nós não conseguimos se não tivermos um serviço eficiente*” (entrevistado 8)).

Quanto às desvantagens é demarcada a necessidade de uma complementaridade continua (“*não completar esta complementaridade que aí perdemos o posicionamento no mercado*” (entrevistado 8)), a aversão a alguns canais (“*a resistência a um determinado serviço*” (entrevistado 6)), carência de informação direcionada ao cliente (“*não disponibilizar aos clientes a informação*” (entrevistado 7)), e a falta de à-vontade com os serviços (“*não estar à-vontade com os serviços, com a oferta prestada*” (entrevistado 6)).

- **Relação entre Front-office virtual e Back-office virtual**

Existe uma relação de complementaridade entre o *front-office* virtual e *back-office* virtual “podemos sempre encontrar relações” (entrevistado 8). A informação do cliente que é disponibilizada pelos canais está refletida no *back-office* virtual “*os logs das transações estão visíveis no back-office virtual, quer de informação, quer de histórico está tudo disponível* (entrevistado 6).

### 5.3.7 Vantagens e desvantagens do serviço multi-canal

Para uns podem ser uma vantagem para outros uma desvantagem. Para perceber quais as vantagens e desvantagens dos serviços multi-canal abordaram-se os entrevistados com esta inquirição, tal como as Tabelas 14 e 15 demonstram. “Diferentes formas de aceder ao mesmo serviço” e “Distanciamento do cliente da parte física da empresa - balcão” foram respetivamente a vantagem e desvantagem mais demarcadas pelos questionados.

<b>Vantagens</b>	<b>Número de Entrevistados</b>
Diferentes formas de aceder ao mesmo serviço	4
Comodidade	3
Qualidade dos serviços	3
Otimização da prestação dos serviços	2
Uniformização dos sistemas	2
Histórico do cliente	1
Inovadora	1
Facilitar a relação consumidor/empresa	1

Tabela 12 – Vantagens de um serviço multi-canal

<b>Desvantagens</b>	<b>Número de Entrevistados</b>
Distanciamento do cliente da parte física da empresa - balcão	4
Não apresenta desvantagens	2
Segurança	1
Serviços que não podem ser virtualizados	1
Estigma em relação aos serviços multi-canal	1

Tabela 13 - Desvantagens de um serviço multi-canal

### 5.3.8 Elementos que determinam a qualidade dos serviços multi-canal

A qualidade dos serviços percebida pelos clientes tem como resultado a sua satisfação, portanto o cliente exige um elevado grau de qualidade, este fato contribui para que os Bancos estabeleçam uma eficiente gestão da qualidade e assim, garantir uma maior competitividade.

Para uma empresa prestadora de serviços é proeminente identificar os fatores que determinam a percepção da qualidade. É determinante identificar os principais atributos que afetam a qualidade dos serviços bancários. As expectativas é a consequência da comparação entre as expectativas antecipadas do cliente e o real desempenho do serviço. “*A qualidade percebida pode ser definida como a avaliação do cliente da excelência do serviço em uma experiência recente de consumo*” (Ribeiro, Machado, & Tinoco, 2010).

Os clientes são cada vez mais exigentes e a qualidade dos serviços prestados pelas organizações é um fator incontornável para o sucesso. É importante que as organizações ostentem ferramentas que avaliem minuciosamente os resultados para desta forma obterem valor do sucesso ou insucesso dos serviços prestados. Desta forma, procurou-se saber quem são as entidades que dentro do Banco analisam o feedback dos seus serviços, expressando as seguintes:

- Cliente;
- DBD (Departamento da Banca Direta);
- Área de Negócio;
- CA Serviços.

#### **5.3.8.1 Como obter o feedback positivo ou negativo dos serviços multi-canal**

Obter feedback dos clientes é importante para o sucesso de qualquer empresa, e pode ser conseguido através da criação de múltiplos canais de comunicação que originam uma relação com o cliente, trabalhando como um de dois sentidos, uma vez que o cliente obtém informações úteis da empresa, enquanto retorna informações relevantes. Para perceber como a organização obtém feedback dos serviços multi-canal, questionaram-se os oito participantes, cuja as respostas estão exposta na Tabela 16.

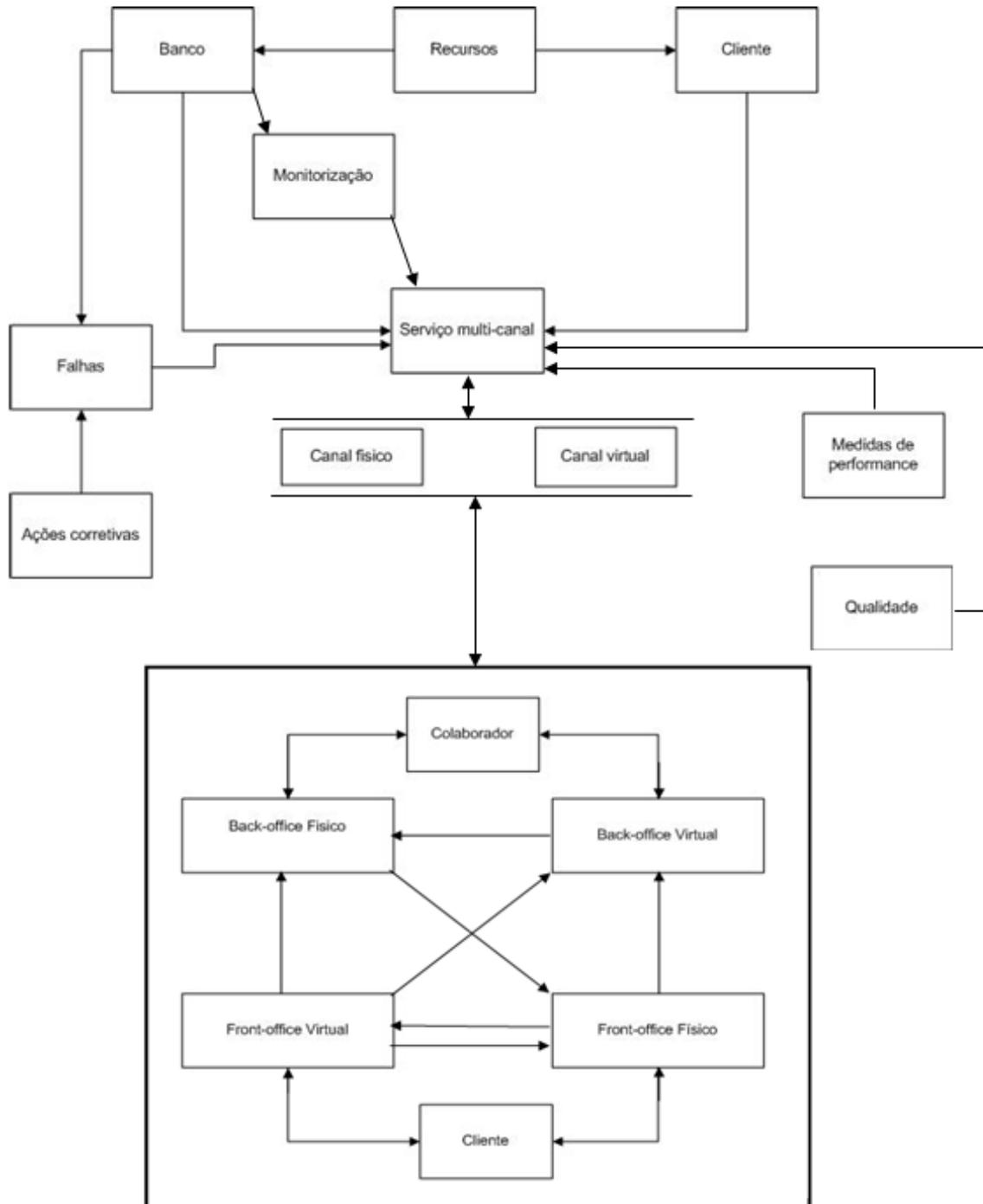
<b>Característica</b>	<b>Número de Entrevistados</b>
Inquéritos	3
Contato direto com o cliente (balcão e linha direta)	2
Reclamações	2
Serviço de mensagem	1

**Tabela 14 - Identificação das ferramentas de análise de feedback dos serviços**

#### 5.4 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Em complemento à discussão dos resultados é apresentado o modelo conceptual geral fundamentado pela Figura 3.

Figura 3 - Modelo conceptual dos serviços multi-canal



Apresentados os resultados correspondentes aos dados recolhidos no Banco, esta secção visa um acentuado entendimento da importância dos serviços multi-canal. Os resultados alcançados estão, globalmente alinhados com a revisão da literatura que foi manifestada ao longo desta dissertação. Naturalmente, as particularidades da realidade em que o estudo decorreu, a natureza da amostra unificada a um Banco, e as metodologias utilizadas terão algum impacto nos resultados conseguidos. Desde logo, a metodologia utilizada não possibilitou avaliar o impacto dos serviços multi-canal numa perspetiva do cliente. Ainda assim, é apresentado neste trabalho uma análise consistente dos dados alcançados que concedem algumas conclusões.

Este estudo mostra que a utilização de um canal para a prestação de serviços dentro do mercado financeiro tende a ser um aspeto de grande importância para a comodidade do cliente e sua satisfação. E para o Banco cria uma relação de proximidade com o cliente que não tem de ser uma proximidade física, mas sim de contato constante com o Banco. O Banco para prestar os serviços financeiros em canais distribuídos e transversais teve de efetuar algumas alterações na estrutura e na estratégia de negócio para se adequarem com o que o mercado exige. *“Quando começámos a construir uma nova solução internet foi quando começámos também a desenvolver uma plataforma de integração porque já tínhamos uma série de sistemas operacionais que davam resposta a várias vertentes de negócio, mas depois a comunicação entre os vários sistemas, a utilização dos meios e a partilha de recursos começou a ser demasiado complexa (...) houve a oportunidade de começarmos a olhar para essa questão do multi-canal de outra forma. Começámos só com um canal (internet) mas neste momento já todas as transações são feitas oriundas de todos os canais (...) que contempla duas vertentes, uma que é a de integração só na perspetiva assíncrona de dados que fluem entre os vários sistemas mas sem estarem condicionados à espera da resposta e outro mais transacional e síncrona”* (entrevistado 1). A tecnologia tem vindo a propiciar à Banca, um maior relacionamento com os clientes. Mas esta evolução só é precisa se o Banco não permanecer estático. Esta foi outra das razões que levou o Banco em estudo a fazer recorrentes alterações estruturais para integrar o multi-canal e prestar um serviço mais eficiente. *“A razão que levou á construção da 1º infraestrutura multi-canal em termos tecnológicos, em termos de negócio e é muito importante ter interoperabilidade nos diferentes sistemas. Mas, o grande alavancar desta organização foi a criação do canal internet que permitiu consciencializarmo-nos que precisávamos de ter uma infraestrutura*

*própria, robusta no acesso á internet. E foram criados os canais a nível da intranet, da extranet, outros canais como a via telefónica, e os ATMs. E foi mais fácil ir construindo os diferentes canais” (entrevistado 3).*

Assim, o Banco devido à evolução tecnológica foi obrigado a crescer, e a manter um elevado nível de competitividade para não perder clientes. Com a implantação de novas estruturas e tecnologias o Banco pode inovar e criar os serviços multi-canal mantendo o seu nível competitivo, satisfazendo os clientes, e abranger potenciais clientes.

#### **5.4.1 Desenho dos serviços multi-canal**

Quando interrogados os participantes do estudo procurou-se determinar alguns aspetos básicos dos serviços multi-canal como:

- Porquê desenvolver serviços multi-canal?
- Quem identifica a necessidade de criar serviços multi-canal?
- Quem está envolvido na criação de novos serviços multi-canal?
- Como é executada a gestão de performance dos serviços multi-canal?

Pela análise às respostas fornecidas identificou-se que a criação dos serviços multi-canal deve-se à necessidade de responder às exigências dos clientes, e destes poderem aceder a vários serviços num único canal. A criação dos serviços é reconhecida pelas seguintes áreas: a CA Serviços; o Concelho de Administração; a Áreas de Negócio; a Área Jurídica; a Área de Design; a Banca Direta; a Área de Produtos; e a Área de Marketing, são as entidades do processo de desenvolvimento e que participam ativamente na sua criação. Porém, os serviços não podem ser disponibilizados pelos canais sem haver um plano de execução, que determina o desempenho que deve estar configurado nos serviços. Assim, pretendeu-se entender que tipo de medidas o Banco quer ver refletidas num serviço multi-canal. Os entrevistados demarcaram as seguintes medidas de performance:

- Disponibilidade;
- Qualidade/ Desempenho do serviço;
- Segurança;

- Processamento de resposta/ Rapidez;
- Fiabilidade;
- Funcionalidade;
- Informação de usabilidade.

Contudo, as mais respondidas por 20% dos inquiridos foram a disponibilidade, qualidade de desempenho, e a segurança dos serviços, como apresenta o Gráfico 1. Como foi referido no capítulo de revisão da literatura alguns autores apontavam a necessidade da segurança e da qualidade dos serviços como fatores fundamentais na satisfação dos clientes. Um cliente não pretende ser defraudado, ou aceder a um serviço com um desempenho degradado e descontinuo obrigando o cliente a seguir outra via para ver satisfeita a sua necessidade.

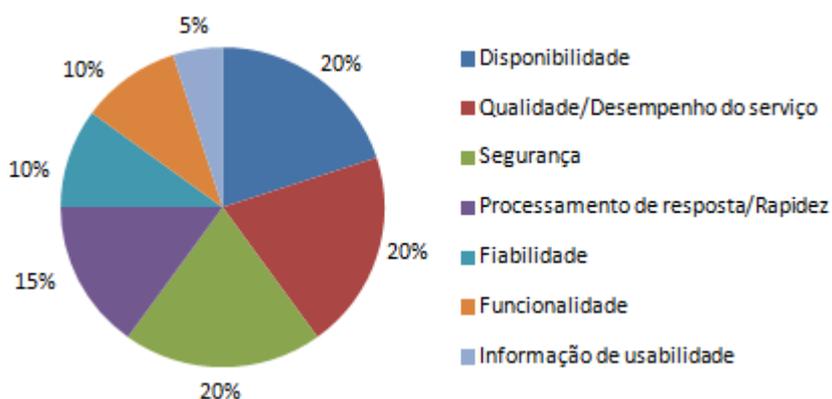


Gráfico 1- Medidas de performance de um serviço multi-canal

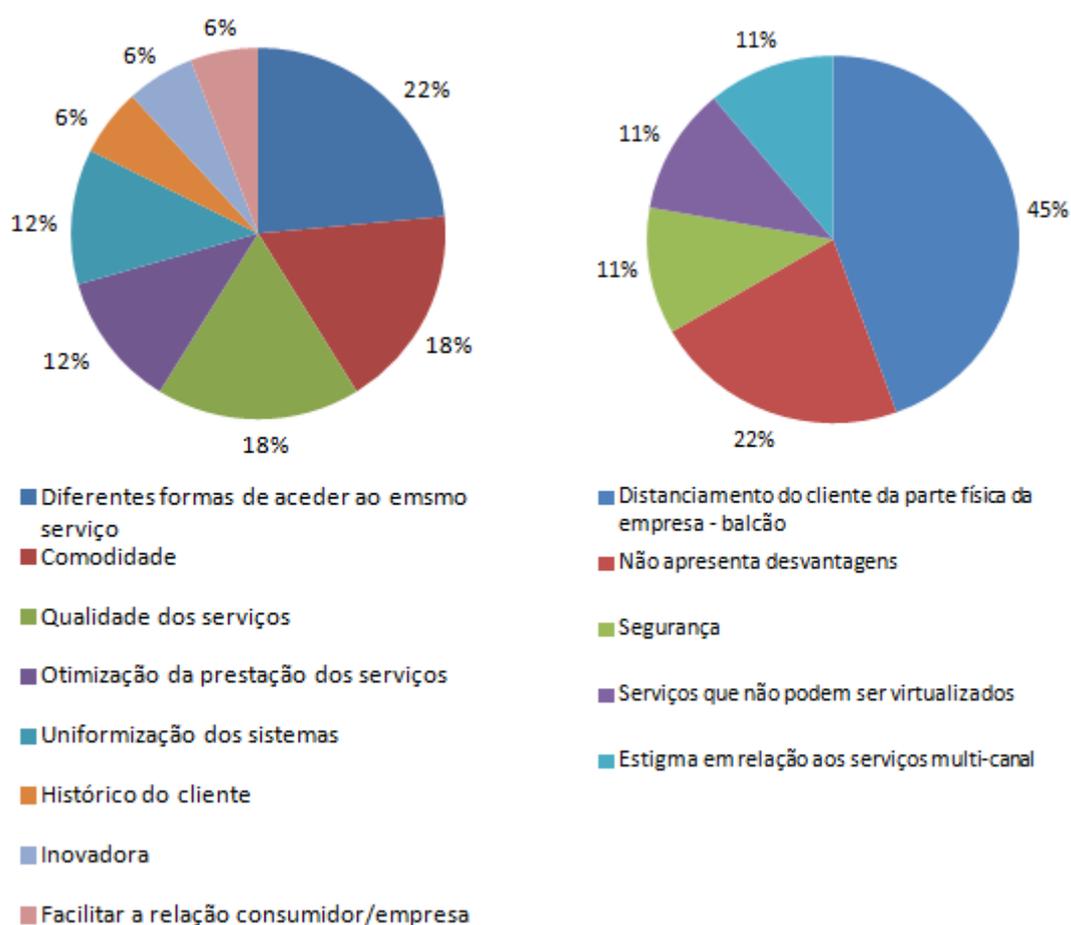
Todavia, os serviços são lançados para o mercado com alguns problemas, por isso tem de ser planeado um aperfeiçoamento para gerar melhorias. Como os serviços são implementados através de infraestruturas, de tecnologias evoluídas, e por humanos, podem ocorrer erros ou falhas inesperadas. Este aspeto também é hipótese de estudo pelo que se verificou que as medidas de performance são atribuídas com maior ênfase quando ocorrem manutenções corretivas, uma evolução do serviço, questões legais, mudanças via da infraestrutura, melhorias de desempenho, falhas, ou o negócio por análise das necessidades o exige. As áreas que têm uma maior participação na integração das melhorias de performance são a Área de Negócio, a CA Serviços, e a Direção da DBD.

Para se posicionar neste estudo o desenho dos serviços multi-canal, a Tabela 17 proporciona em detalhe o conteúdo anteriormente citado.

<b>Desenho dos serviços multi-canal</b>			
	<b>Áreas</b>	<b>Objetivo</b>	
<b>Criação dos serviços multi-canal</b>	CA Serviços Concelho de Administração Áreas de Negócio Área Jurídica Área de Design Banca Direta Área de Produtos Área de Marketing	Responder às necessidades dos clientes Disponibilizar serviços	Direcionado ao cliente
<b>Medidas de Performance</b>	Área de Negócio CA Serviços Direção da DBD	As medidas de performance são aplicadas quando é necessário: Manutenções corretivas Novas necessidades/ Evolução do serviço Questões legais Erro técnico/ Falhas Problemas de infraestrutura Tendências do mercado/ Concorrência	Direcionado ao serviço

**Tabela 15- Desenho dos serviços multi-canal**

Entretanto, os serviços multi-canal apesar de apresentarem vários fatores positivos para o Banco e para os clientes, também têm os seus pontos negativos. Como tal, e a partir da análise efetuada aos dados fornecidos pelos oito inquiridos, obteve-se o exposto nos seguintes Gráficos 2 e 3.



**Gráfico 2 e 3- Vantagens e desvantagens do serviço multi-canal**

Mediante o analisado pelos gráficos a vantagem (gráfico da esquerda) mais citada foi “*diferentes formas de aceder ao mesmo serviço*” com 22%, e a desvantagem (gráfico da direita) foi “*distanciamento do cliente da parte física da empresa - balcão*” com 45%.

Em suma, os serviços multi-canal são um bem muito importante para uma organização, e como tal, para um Banco que presta importantes serviços ao cliente. Os serviços multi-canal são extremamente valorizadas para constituir uma favorável estratégia de negócio. Para o Banco a criação dos serviços multi-canal é fundamental para poderem prestar os seus serviços de forma eficaz e pela necessidade verificada de satisfazer o cliente. Embora, os serviços sejam disponibilizados pelos canais devem apresentar estabilidade e particularidades diferenciadoras. É neste contexto que ter em atenção o desempenho dos serviços é um aspeto muito relevante para que o cliente se mantenha ligado com o Banco,

caso contrário procura a concorrência. O Banco em estudo denotou a importância do desempenho como um fator ao qual deve-se prestar um grande esforço. A disponibilidade, a qualidade, e a segurança são três importantes características para uma boa performance dos serviços, e desta forma permanecerem fidelizados os atuais clientes, e conquistar futuros potenciais clientes. A realidade é que podem existir lacunas no desempenho dos serviços. Estas lacunas são comuns acontecer e difíceis de prever. Logo, a maioria das falhas de performance podem acontecer por problemas de infraestrutura ou erros. Contudo, as medidas de performance de disponibilidade, qualidade, e segurança são as que albergam uma maior atenção por parte das equipas. Quando se obtém um desempenho inconsistente são efetuadas algumas alterações aos serviços que podem exigir uma manutenção corretiva, uma evolução do serviço, uma ação corretiva a um erro técnico. Contudo, os serviços multi-canal prestados pelo Banco são imprescindíveis para o cliente bancário. Através deste novo conceito do multi-canal os clientes têm diferentes formas de aceder aos serviços bancários. Porém, o canal físico tende a diminuir os níveis de acesso, por exemplo as agências bancárias acabam por perder alguns clientes para os canais virtuais e só se dirigem ao canal presencial pontualmente, o que implica um afastamento do cliente físico passando o Banco a ter uma maior ligação com o “cliente virtual”.

#### **5.4.2 Controlo dos serviços multi-canal**

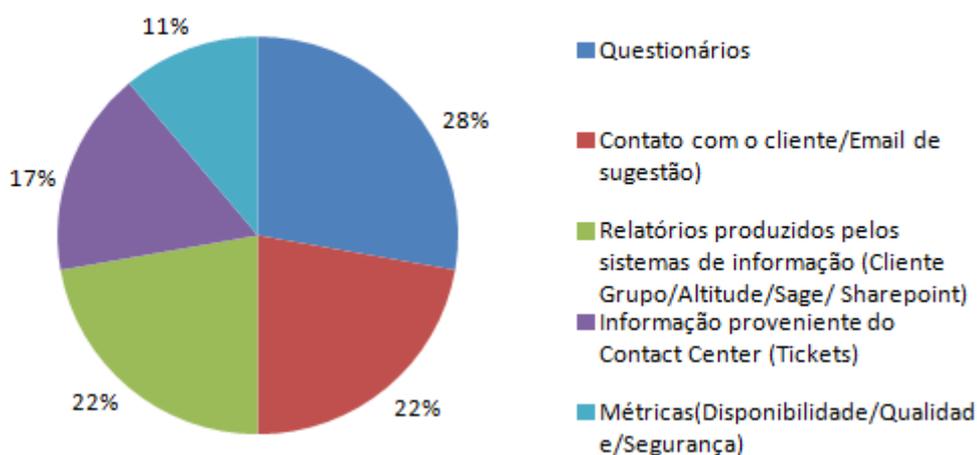
O controlo dos serviços multi-canal é um tipo de oferta que envolve muitas variáveis para estabelecer um padrão de qualidade. Neste sentido, pretende-se mostrar como o Banco executa o controlo dos serviços financeiros pela multiplicidade de canais. A seguir serão discutidos os seguintes tópicos: a monitorização; as falhas e ações corretivas; os recursos; e a qualidade.

Os recursos tanto para clientes como para o Banco são essenciais para poder usufruir e desenvolver os serviços multi-canal. Os recursos estão definidos na Tabela 18 a seguir apresentada.

Recursos Físicos, Tecnológicos e Humanos	
Cliente	Banco
Computadores Tablet Smartphone Redes de comunicação (internet e linha telefónica) Telefone	Pessoas/ Postos de trabalho Máquinas/Hardware Software Rede de comunicação Componentes de monitorização Tecnologia

**Tabela 16 - Recursos físicos e tecnológicos associados aos serviços multi-canal**

É importante perceber como é que o Banco tem acesso à opinião dos clientes mediante as experiências obtidas pelos serviços multi-canal. O Banco em estudo apresenta como métodos de obtenção do *feedback* dos clientes as seguintes ferramentas e técnicas de análise: os questionários; as sugestões obtidas em contato com o cliente por *email*; relatórios produzidos pelos sistemas de informação (Cliente Grupo, Altitude, Sage, Sharepoint); a informação proveniente do Contact Center; e as métricas de disponibilidade, qualidade e segurança. No entanto, evidenciou-se o questionário como uma das técnicas mais utilizadas com 28% dos entrevistados a citar este fundamento, como apresenta o Gráfico 4.



**Gráfico 4 - Identificação das ferramentas de análise de feedback do cliente**

Perante isto, existem dentro do Banco áreas enunciadas na entrevista como sendo as responsáveis por analisar a informação proveniente das ferramentas de análise como: a Área de Negócio; a DBD; a CA Serviços; e a Direção de Marketing. Mas foi demarcada a área de CA Serviços como a principal interveniente na monitorização dos serviços.

Quando interrogados os entrevistados sobre a existência de falhas, a resposta foi exata. Dos oito questionados, 87% responderam que estão presentes falhas nos serviços multi-canal como apresentado no Gráfico 5.

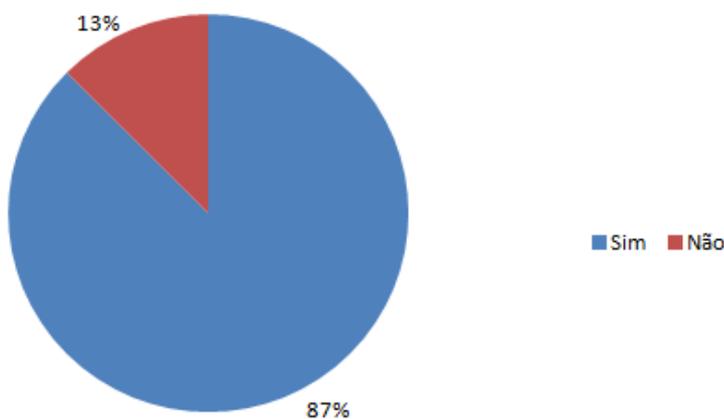


Gráfico 5 – Falhas nos serviços multi-canal

Ao existirem falhas é relevante para esta discussão perceber o que interfere nos serviços. Igualmente verificou-se que a característica “Indisponibilidade da infraestrutura” é a que suscita mais atenção como demonstra o Gráfico 6.

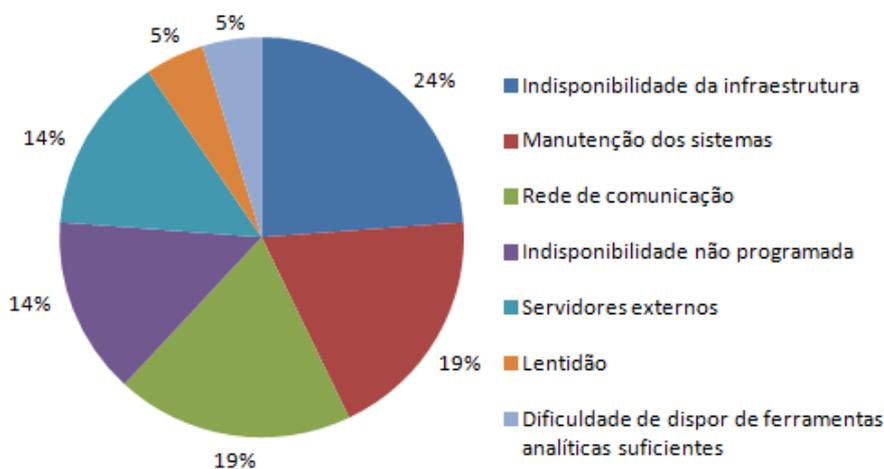


Gráfico 6 - Fatores de falhas dos serviços

Perante as falhas o Banco apresenta um plano de prevenção com o objetivo de minimizar algumas lacunas. Por conseguinte, as ações corretivas enunciadas pelos inquiridos foi a monitorização dos canais, “*monitorização do próprio canal e da disponibilidade do canal*” (entrevistado 2). E foi referido a necessidade de prever que determinado aspeto pode suscitar uma falha e perante esse acontecimento agir proactivamente para iniciar um plano de melhoria: “*prever que um serviço deve ser melhorado, não vamos ficar á espera que a falha aconteça*” (entrevistado 6).

Para implementar uma correção aos serviços multi-canal, foi necessário perceber como o Banco executa um plano de melhoria mediante uma falha. Primeiramente é proposta uma melhoria que é analisada e fundamentada, posteriormente são definidos os intervenientes que projetam e executam a ação corretiva, é projetada, e por fim implementada. Os intervenientes que aplicam as ações corretivas apontados pelos entrevistados foram os seguintes: a CA Serviços; as Áreas Técnicas/Equipas de Operações, a Área de Negócio; e a DBD.

Para as organizações a qualidade dos serviços prestados é fundamental para a satisfação dos clientes. Deste modo, percebeu-se que o Banco apresenta quatro áreas que analisam o feedback dos clientes como: a DBD; a Área de Negócio; e a CA Serviços. Para realizar a análise, o Banco, utiliza maioritariamente o método de inquérito como comprova o Gráfico 7.

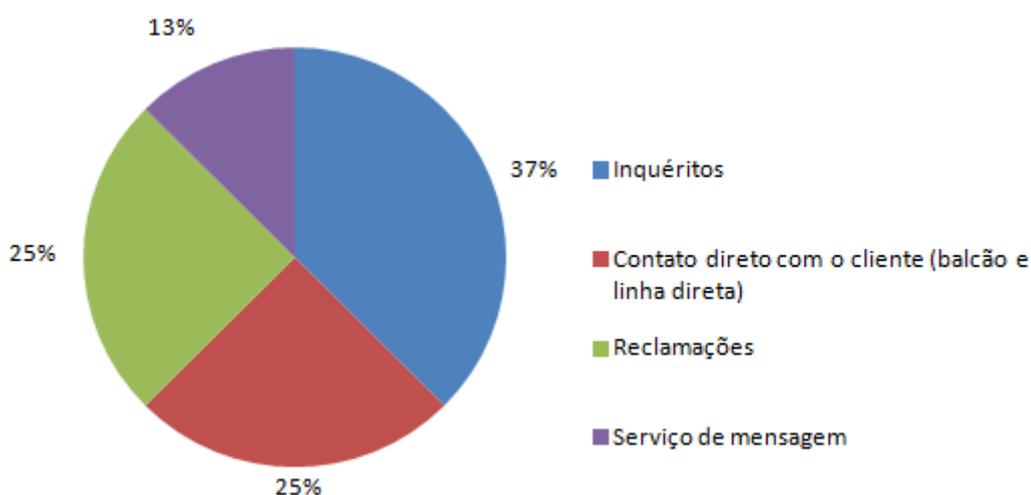


Gráfico 7 - Identificação das ferramentas de análise de feedback dos serviços

Em formato de conclusão, um Banco depende dos seus clientes e da qualidade dos seus serviços. O Banco em estudo remete para essa mesma ideia a necessidade de prestar serviços qualificados, confiáveis e que superam as expectativas. Para o Banco perceber como a receção dos serviços multi-canal é recebida pelos clientes utilizam ferramentas de análise como o questionário para obter informação preciosa do cliente e para construir um trabalho sugestível de alcançar a sua confiança. Outra forma de obter o feedback positivo ou negativo do cliente para além dos inquéritos é apresentado o contato direto com o cliente sendo importante para perceber opiniões e receber sugestões. No entanto, a confiança só é alcançada se os serviços prestados forem coerentes, se uma falha se aplica dificilmente o cliente fica convencido que o serviço satisfaça as suas necessidades. Embora as falhas sejam um motivo para aplicar ações corretivas, também existe a necessidade de implementar melhorias ou evoluções. Por conseguinte, as falhas como indisponibilidade da infraestrutura, manutenção dos sistemas, e problemas de comunicação exigem ações corretivas, como a constante monitorização dos canais e agir antecipadamente prevendo supostas falhas ou possíveis melhorias. É considerado pelos oito inquiridos que não é necessário haver uma falha para aplicar uma correção, existe a necessidade de prevenir falhas e sempre que possível implementar melhorias *“Não é preciso haver uma falha para se fazer uma correção”* (entrevistado 6).

A Tabela 19 define o controlo dos serviços nos canais físicos e virtuais. Cada característica apresenta as respetivas áreas bancárias de intervenção e respetivas ferramentas que o Banco em estudo aplica.

<b>Controlo dos serviços multi-canal</b>			
<b>Característica</b>	<b>Descrição</b>	<b>Ferramentas</b>	<b>Áreas de intervenção</b>
<b>Monitorização</b>	Resposta dos serviços. Falhas. Inatividade dos serviços.	Questionários. <i>Email</i> de sugestão. Outras ferramentas de análise. Informação do Contact Center. Métricas.	Área de Negócio. Departamento da Banca Direta. CA Serviços. Direção de Marketing.
<b>Falhas</b>	Indisponibilidades da infraestrutura. Manutenção dos sistemas. Rede de comunicação. Indisponibilidade não programada. Servidores externos. Lentidão. Dificuldade de dispor de ferramentas de análise suficientes.	N/A	CA Serviços. Equipas de Operações. Área de Negócio. Departamento da Banca Direta.
<b>Ações corretivas</b>	Monitorização do próprio canal. Prever que um serviço deve ser melhorado. Melhorias inerentes aos serviços.	N/A	
<b>Qualidade</b>	Fiabilidade. Confiabilidade. Segurança. Facilidade de utilização. Privacidade. Capacidade de resposta.	Inquéritos. Contato direto com o cliente (balcão e linha direta). Reclamações. Serviço de mensagem.	Cliente. Departamento da Banca Direta. Área de Negócio. CA Serviços.

**Tabela 17- Controlo dos serviços multi-canal**

### 5.4.3 Relação front-office (virtual e físico) e back-office (virtual e físico)

O *front-office* ou também nomeado de linha da frente ostenta todas as atividades com o cliente. Enquanto o *back-office* está associado a atividades internas à instituição, não tem contato com o cliente, mas apresentam grandes quantidades de informação sobre ele. O *back-office* funciona em complemento ao *front-office*.

Esta seção visa estabelecer uma relação entre:

- *Back-office* físico e *Front-office* físico;
- *Back-office* virtual e *Back-office* físico;
- *Front-office* físico e *Front-office* virtual;
- *Front-office* físico e *Back-office* virtual;
- *Front-office* virtual e *Back-office* físico;
- *Front-office* virtual e *Front-office* físico;
- *Front-office* virtual e *Back-office* virtual.

Relativamente, à relação entre “*front-office* virtual e *front-office* físico” não está devidamente definida pelo Banco percebendo-se pelas respostas facultadas que há ainda muitas interrogações sobre este aspeto. Também se verificou que a relação entre “*front-office* físico e *front-office* virtual”, “*front-office* físico e *back-office* virtual”, “*front-office* virtual e *back-office* físico” e “*front-office* virtual e *back-office* virtual” é de complementaridade. A complementaridade institui-se na transmissão de informação entre os diferentes canais. A informação proveniente dos canais virtuais é importante para o canal físico estabelecer uma interação com o cliente e prestar um serviço de excelência. A Tabela 20 apresenta o tipo de relação entre *back-office* e *front-office* que interagem com os canais físicos e virtuais.

<b>Relação entre back-office e front-office (Físico e virtual)</b>		
	<b>Relação</b>	<b>Tipo de relação</b>
Back-office físico e Front-office físico	Existe	“Back-office físico não só consome do que o cliente lhe diz mas, com base no que o cliente lhe diz pode juntar a outra informação que produziu previamente e ainda dar mais riqueza quer á relação com o cliente quer até na qualidade do seu serviço” (entrevistado 4).
Back-office virtual e Back-office físico	Existe	“ A ligação é por automatização porque nós temos cada vez mais a necessidade de diminuir os custos e prestar um melhor serviço, é mais eficiente a nível de recursos e como é mais rápido contribui para a satisfação do cliente” (entrevistado 1).
Front-office físico e Front-office virtual	Complementaridade	“Utilização do front-office virtual pelos colaboradores do balcão para recolha de informação” (entrevistado 2). “Conhecimento interno das interações do cliente” (entrevistado 3).
Front-office físico e Back-office virtual	Complementaridade	“Eu posso fazer qualquer coisa no balcão e é informado no back-office virtual” (entrevistado 4). “A interação que o cliente tem no front-office virtual é então utilizada para quando o cliente vem ao canal físico” (entrevistado 2),
Front-office virtual e Back-office físico	Complementaridade	“Back-office físico pode ter qualidade de dados que são recolhidos e processados que tem impacto na informação que está no front-office ” (entrevistado 8).
Front-office virtual e Front-office físico;	Existe relação, mas não está devidamente delineada no Banco.	“Temos balcões que têm uma serie de meios sem ser no front-office virtual” (entrevistado 1). “Os dois devidamente articulados e integrados para que essa ligação flua” (entrevistado 6).
Front-office virtual e Back-office virtual	Complementaridade	“Os logs das transações estão visíveis no back-office virtual, quer de informação, quer de histórico está tudo disponível” (entrevistado 6).

**Tabela 18 - Relação entre front-office e back- office (virtual e físico)**

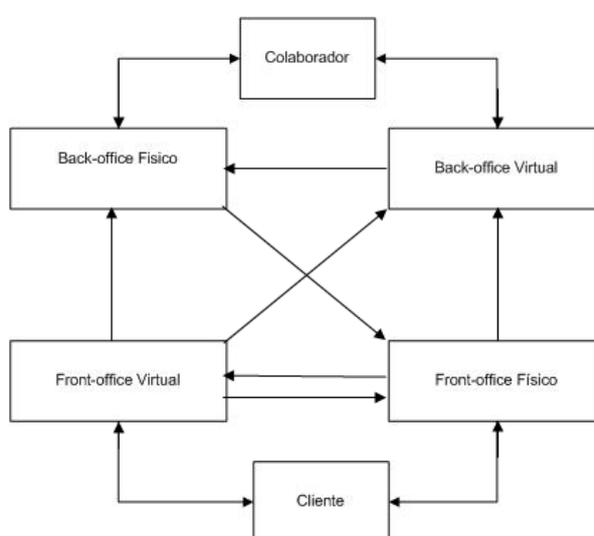
O *back-office* virtual e *back-office* físico estabelecem uma relação que se distingue de todas as outras analisadas. O tipo de relação entre eles é compreendida pela automatização referida por vários inquiridos “vão permitindo certos processos de uma maneira mais automática” (entrevistado 8). Contudo, a automatização ainda não é independente. Necessita de um recurso humano para auxiliar esse processo como referido:

- “São atividades que não podem ser automatizadas porque carecem de uma análise e de um espírito crítico que devem ser aguçados e têm que ser despertados” (entrevistado 2);
- “Tem de haver sempre alguém a ajudar a máquina” (entrevistado 7).

Uma outra conclusão que foi manifestada nas respostas fornecidas é que o *back-office* virtual apresenta uma privação de informação:

- “Apesar de haver de facto informação que é dada poderia ser mais completa” (entrevistado 2);
- “O *back-office* virtual poderia ter mais informação de toda a atividade” (entrevistado 5).

Assim, na base da análise à relação entre *front-office* (virtual e físico) e *back-office* (virtual e físico) proporciona-se a implementação do modelo conceptual cuja visão se estrutura conforme representado na seguinte Figura 4:



**Figura 4 - Modelo conceptual do *front-office* (virtual e físico) e *back-office* (virtual e físico)**

## CAPITULO VI – CONCLUSÕES E INVESTIGAÇÕES FUTURAS

Uma abordagem multi-canal focada nas necessidades dos clientes bancários vai permitir perceber a importância deste novo conceito no quotidiano dos clientes. Em outras palavras, o novo paradigma de interação e relacionamento com o cliente está em inovar nos canais habituais e criar sinergias entre todos os canais organizacionais. Este novo conceito permite criar sincronismos necessários à fidelização dos clientes. Com a uma nova vertente de poder interagir com serviços que necessita e dispõe momentaneamente, o cliente restringe-se ao canal virtual. No entanto, para uma Instituição Bancária é importante que um cliente participe ativamente nos canais virtuais, de forma a reduzir custos, e prestar um melhor atendimento ao cliente. Mas o cliente não se pode desvincular de um canal físico ao qual passou a recorrer pontualmente uma vez que ainda existem operações bancárias que os canais virtuais não podem realizar. Com esta nova perspetiva os Bancos ganham poder competitivo, e estabelecem uma gestão de clientes melhorada.

Com esta dissertação procurou-se estudar os serviços multi-canal de um Banco. Para dar conta deste fenómeno, os Bancos, forçosamente tiveram de redesenhar suas formas de interação com os seus clientes, procurando assumir uma postura proactiva no contexto multi-canal. Foi realizado o estudo em dois contextos, o desenho dos serviços multi-canal, e o controlo dos serviços multi-canal. O desenho dos serviços multi-canal permite identificar a construção dos serviços, quem os desenvolve, e que medidas de performance são identificadas para a construção dos serviços multi-canal. O multi-canal complementa um conjunto de serviços que os clientes usufruem. Com este objetivo, o Banco, adere ao pressuposto da necessidade de criar uma nova forma de disponibilizar serviços bancários aos seus clientes. Esta disponibilização permite aos clientes uma maior comodidade, e ligação ao Banco, não de uma forma pontual como acontece com o canal físico, mas na incrementação de prestar apoio numa perspetiva dinâmica e a uma distância relativa do Banco. Esta distância permite ao cliente aceder aos serviços que necessita sem ter de forçosamente se dirigir a uma agência bancária, e com este pressuposto o Banco cria os serviços multi-canal. Além do Banco servir os clientes de uma nova forma, o canal virtual, também favorece em termos de redução de custos e torna-se mais competitivo, aumentando o seu valor no mercado. O Banco para a criação dos serviços necessita de recursos humanos e tecnológicos e como tal, existem varias áreas integradas no seu desenvolvimento. A CA

Serviços, o Conselho de Administração, as Áreas de Negócio; a Área Jurídica; a Área de Design; a Banca Direta; a Área de Produtos; e a Área de Marketing estão intrinsecamente envolvidas no projeto de implementação dos novos canais bancários. Porém, os serviços multi-canal não podem ser construídos sem um plano que determine o que o Banco pretende obter deles, e o que o cliente recebe dos serviços. Assim, são definidas medidas de performance que facilitam a construção do multi-canal como: a disponibilidade; a fiabilidade; a funcionalidade; a usabilidade; a segurança; e a qualidade. Este conjunto permite ao Banco disponibilizar um serviço coerente e ao cliente usufruir de serviços que superam as suas expectativas e assim cultivar a relação entre Banco e cliente mantendo este satisfeito.

O segundo aspeto em estudo nesta dissertação foi o controlo dos serviços multi-canal. Os serviços multi-canal são desenvolvidos por tecnologias e pessoas, e o Banco em causa evidenciou a necessidade de proporcionar pessoas para o desenvolvimento dos serviços nos diferentes canais, pessoas que prestam serviço no canal físico, e tecnologias essenciais à criação, acesso, e monitorização dos serviços multi-canal. A monitorização é uma forma de controlo ou gestão de fatores que contribuem para problemas de performance. Para gerir as medidas de performance é fundamental a sua monitorização. Para isso, o Banco disponibiliza relatórios produzidos pelo sistema de informação, pelos questionários e sugestões provenientes dos utilizadores dos serviços e respetivos canais físico e virtual, e por intermédio de métricas definidas para controlar possíveis desajustes na performance. Embora, exista uma monitorização existem sempre falhas provocadas pela indisponibilidade da infraestrutura que suporta os serviços/ canais, problemas na rede de comunicação, indisponibilidades de servidores externos ao Banco, e erros associados às tecnologias que podem causar erros e lentidão no acesso aos serviços. Contudo, subsiste a necessidade de provocar “falhas”. O Banco precisa de fazer manutenções corretivas e provocar falhas de indisponibilidade programada para proceder a evoluções e melhorias aos serviços. A partir dos fatores enunciados de monitorização, falhas e ações corretivas é possível estabelecer qualidade nos serviços. A qualidade é uma exigência dos clientes para com os serviços bancários. A monitorização contribui para prever falhas e com isso, a possibilidade de as antever, logo aplicar um plano de melhoria/ correções antes que o cliente se aperceba desses problemas. Os problemas de qualidade é um contributo para o desagrado do cliente com a consequência do seu afastamento ao Banco. O cliente avalia a fiabilidade, a segurança, a

capacidade de resposta dos serviços, assim como, a capacidade de resolução da sua necessidade. Por conseguinte, o Banco aplica inquéritos, analisa reclamações, e fala com os colaboradores dos balcões para perceber como o cliente reage, e com essa abordagem implementar melhorias aos serviços multi-canal.

No estudo realizado foi identificado um conjunto de critérios dedicados aos serviços multi-canal, tais como: a monitorização do desempenho; as medidas de performance a serem monitorizadas; a previsão de falhas e ações corretivas; e a qualidade dos serviços. Estes critérios contribuem para perceber uma melhor abordagem à construção e controlo dos serviços prestados pelos canais físicos e virtuais. Prestar um serviço fiável e eficiente é extremamente importante. Por isso, o Banco relaciona a qualidade, a monitorização e a antevisão das falhas que contribuem para o Banco prestar um melhor serviço.

O multi-canal trás vantagens e desvantagens para o cliente e para o Banco. De fato é relevante referir que existe um afastamento dos clientes do canal físico, mas esse distanciamento é mínimo, pois o canal virtual não pode disponibilizar várias transações, como por exemplo: os depósitos, os levantamentos de dinheiro, a abertura de conta, entre outros. Porém, o canal virtual auxilia na prestação de serviços ao cliente de forma comoda e durante 24 horas. Podemos destacar como principal vantagem a existência de diferentes formas de aceder a um serviço, comodamente e com qualidade

Neste âmbito foi possível verificar algumas evoluções na entrega dos serviços. No contexto financeiro, é importante perceber como o Banco gere o *back-office* virtual e *back-office* físico, relacionados com o *front-office* virtual e o *front-office* físico. Assim, as relações estabelecidas demonstram:

- Relação de complementaridade entre *front-office* físico e virtual em detrimento do *back-office*;
- O *front-office* virtual constitui um auxiliar na execução da prestação de serviços pelo *back-office* físico;
- O *back-office* virtual é um “sistema” dotado de informação sobre o cliente;
- O *back-office* físico recolhe informação proveniente do *back-office* virtual;
- Evidência de automatização na relação entre *back-office* virtual e *back-office* físico;
- O *front-office* virtual e o *front-office* físico apresentam uma relação imatura, que o Banco precisa delinear e vincar. Porém, a pequena relação entre eles

resulta da interação do cliente com o canal virtual, e de uma relação articulada entre cliente e colaborador “*os dois devidamente articulados e integrados para que essa ligação flua*” (entrevistado 6).

Com este estudo procurou-se salientar a importância em construir e manter as interações com os clientes, no sentido de explorar todos os canais, como o Banco desenvolve a construção dos serviços refletida no conceito multi-canal, e de que forma é elaborada a gestão e aperfeiçoamento dos serviços.

Esta temática é muito relevante no contexto da competitividade de uma organização. No entanto, com o desenvolvimento desta dissertação verificou-se que são raros os estudos de natureza científica sobre este tema. Assim, identificam-se alguns contributos deste estudo:

- O desenho e controlo dos serviços multi-canal contribuem para a eficiência e eficácia dos serviços numa perspetiva contínua;
- A monitorização do desempenho é um processo que contribui para uma melhoria constante dos serviços;
- A prevenção de falhas e agir proactivamente na sua presença contribui para a integridade dos serviços;
- A contribuição do cliente com a disponibilização do seu feedback permite ao Banco construir e melhorar a qualidade dos serviços multi-canal para sua satisfação;
- A passagem de informação entre o canal físico e virtual é fundamental para o back-office e front-office na procura constante de apresentar e obter mais e melhor informação;
- O Banco apresenta uma estratégia e processos bem definidos para o controlo multi-canal.

Como trabalho futuro propõe-se a ampliação deste estudo a mais do que um Banco. Para que desta forma seja possível efetuar uma comparação de perspetivas e abordagens aplicadas aos serviços multi-canal.

Devido à constante dinâmica da internet e da inovação tecnológica os recursos que hoje em dia são utilizados para aceder a um serviço bancário acabam por estar ultrapassados por outro tipo de recursos. Por outro lado, os serviços proporcionados pela concorrência

estão sempre a evoluir. Embora neste estudo se tenha citado os diferentes tipos de canais, não lhe foi dada a devida importância, pelo que seria importante acrescentar valor à literatura procurando aprofundar conhecimentos e funcionalidades dos mesmos.

Esta temática é muito relevante no contexto da competitividade e no contexto do ponto de vista do cliente. Uma vez que neste trabalho não se insistiu numa perspetiva de cliente bancário, futuramente dever-se-ia adotar uma abordagem centrada na relação entre os Bancos e os seus clientes. Eventualmente, o cliente sendo um ponto chave nos serviço multi-canal anexaria importante informação aos estudos da área.

Sob o ponto de vista da investigação propõe-se como possível trabalho futuro:

- Identificar falhas e ações corretivas que geram desconforto. No sentido de perceber como é realizada a gestão de falhas e que repercussões podem incrementar, assim como, os ajustamentos pontuais e as correções necessárias;
- Caracterizar o processo de planeamento e a eficácia das intervenções de monitorização;
- Caracterizar novas ligações ao nível estrutural do desenho do serviço multi-canal;
- Identificar e caracterizar os processos que ligam o *back-office* (físico e virtual) e *front-office* (físico e virtual) na perspetiva organização e cliente.

Em suma, o estudo exploratório efetuado num Banco em particular permitiu uma melhor contextualização e entendimento sobre o desenho e controlo dos serviços multi-canal. Este estudo contribui para acrescentar mais conhecimento pela sua quase inexistência, e contribuir para alertar que o conceito multi-canal é o futuro da prestação dos serviços pelas organizações, independentemente do setor em que se enquadram.

## REFERÊNCIAS

- Acar, A., Zehirb, C., Ozgenel, N., & Ozsahin, M. (2013). The effects of customer and entrepreneurial orientations on individual service performance in banking sector. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 99, 526 – 535.
- Ala, S. L. (2006). Desenvolvimento de Novos Serviços. *Dissertação de Mestrado em Gestão da Ciência Tecnologia e Inovação. Universidade de Aveiro, Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial.*
- Albertin, A. L. (1998). Comércio eletrônico: benefícios e aspectos de sua aplicação. *Revista de Administração de Empresas*, 38(1), 52 - 63.
- Albertin, A. L. (1999a). Comércio Eletrônico: um estudo no Setor Bancário. *Revista de Administração Contemporânea*, 3(1), 1 - 16.
- Albertin, A. L. (1999b). Modelo de Comércio Eletrônico e um estudo no Setor Bancário. *Revista de Administração de Empresas*, 39(1), 64 - 76.
- Aliyu, A. A., Rosmain, T., & Takala, J. (2014). Online Banking and Customer Service Delivery in Malaysia: Data Screening and Preliminary Findings. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 129, 562 - 570.
- Alves, P. B. (2011). Arquitetura de Sistemas de Informação de Referência para Atendimento Multicanal na Administração Pública. *Dissertação de Mestrado em Engenharia Informática e de Computadores.*
- Andrade, T. B. (2004). Qualidade em E-Services: Conceptualização e Investigação Empírica *Dissertação de Mestrado em Gestão de Operações. Universidade de Aveiro, Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial.*
- Aparicio, F. (2014). Advantages and disadvantages of multi-channel sales. Retrieved from <http://www.amvos.com/en/blog/2014/01/29/advantages-disadvantages-multi-channel-sales/>
- Ariff, M. S., Yun, L. O., Zakuan, N., & Ismail, K. (2013). The Impacts of Service Quality and Customer Satisfaction on Customer Loyalty in Internet Banking. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 81(469 - 473).
- Ariff, M. S., Yun, L. O., Zakuan, N., & Jusoh, A. (2012). Examining Dimensions of Electronic Service Quality for Internet Banking Services. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 65, 854 – 859.
- Arikan, E., & Guner, S. (2013). The impact of corporate social responsibility, service quality and customer- company identification on customers. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 99, 304 – 313.

- Banerjee, M. (2014). Misalignment and Its Influence on Integration Quality in Multichannel Services. *Journal of Service Research*, 17(4), 460 - 474.
- Botelho, I. (1998). Qualidade dos Serviços Financeiros. *Dissertação de Mestrado em Gestão de Empresas. Universidadae Nova de Lisboa*.
- Bulgarea, C. N. (2011). The Evolution and the Future Role of the Branch in Distribution of the Banking Products and Services. *Annals of the University of Petroşani, Economics*, 11(3), 15 - 22.
- Calheiros, A. C., Fernandes, A. T., Vinhas, S. I., & Rodrigues, V. R. (2013). Gestão de BackOffice. Retrieved from <http://www.cm-loures.pt/media/docs/Docs20130520114019999.PDF>
- Cestari, T., & Gimenez, E. L. (2012). A importância da Satisfação dos Clientes: um estudo de caso na Envelopex Artes Gráficas. *Revista Alumni*, 2(1), 60 - 69.
- Chakraborty, S., & Sengupta, K. (2014). Structural equation modelling of determinants of customer satisfaction of mobile network providers: Case of Kolkata, India. *IIMB Management Review*, 20, 1 - 15.
- Chakrabortya, S., Bhattacharyab, S., & Dobrzykowskic, D. (2014). Impact of Supply Chain Collaboration on Value Co-creation and Firm Performance: A Healthcare Service Sector Perspective. *Procedia Economics and Finance*, 11, 676 - 694.
- Costea, C., & Tudorb, A. (2013). Service Performance - Between Measurement and Information in the Public Sector. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 92, 215 – 219.
- Cronin, J. J., & Taylor, S. A. (1992). Measuring service quality: A Reexamination and extension. *Journal of Marketing*, 56, 55 - 68.
- Cunha, T. G. T. (2009). Marketing Relacional e Lealdade nos Serviços Bancários Online. *Dissertação de Mestrado em Gestão. Universidade de Aveiro, Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial*.
- Dinis, E. H. (2001). Uso da Web nos Serviços Financeiros *Fundação Getulio Vargas - Núcleo de Pesquisas e Publicações*, 57, 10 - 183.
- Dinis, E. H. (2005). Relatório de pesquisa: Uso da Web nos Serviços Financeiros. *Fundação Getulio Vargas - Núcleo de Pesquisas e Publicações*, 57(1 - 183).
- Diniz, E. (2000). Evolução do Uso da Web pelos Bancos. *Revista de Administração Contemporânea*, 4(2), 29 - 50.
- Diniz, E. (2004). Cinco décadas de automação. *GV - executivo: Estratégia e Gestão*, 3(3), 55 - 60.
- Einasto, O. (2014). E-service Quality Criteria in University Library: A Focus Group Study. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 147, 561 – 566.
- Fagundes, E. (2014). Gestão da Mudança. Retrieved from [http://www.efagundes.com/tecnologias/Gestao\\_da\\_manutencao.htm](http://www.efagundes.com/tecnologias/Gestao_da_manutencao.htm)

- Fernandes, A. A., & Abreu, V. F. (2012). *Implantando a Governança de TI: da Estratégia à Gestão dos Processos e Serviços*: Brasport Livros e Multimidia Lda.
- Fernandes, I. C., Stefano, N., & Neto, A. C. (2008). *A influência do pessoal da linha da frente (front office) na satisfação do cliente numa agência bancária*. Paper presented at the IV Congresso Nacional de Excelência em Gestão.
- Ferreira, M. A. G. (2008). A utilização de Tecnologias Self-service nos Serviços Bancários e o comportamento do Consumidor em Portugal. *Dissertação de Mestrado em Marketing*. Universidade do Porto, Faculdade de Economia.
- Ferreira, R. C., & Domiciano, V. M. (2011). A importância do Back Office comercial. Retrieved from [http://www.techoje.com.br/site/techoje/categoria/detalhe\\_artigo/1498](http://www.techoje.com.br/site/techoje/categoria/detalhe_artigo/1498)
- Fitzsimmons, J. A., & Fitzsimmons, M. J. (2010). *Administração de Serviços: Operações, Estratégias e Tecnologia da Informação* (Vol. 6ª edição): Bookman Companhia Editora Lda.
- Forza, C., & Salvador, F. (2007). *Product Information Management for Mass Customization: Connecting Customer, Front-office and Back-office for Fast and Efficient Customization*: Palgrave Macmillan.
- Freitas, A. (2005). Service quality in the context of competitiveness. *Revista produção*, 5(1), 83 - 97.
- Freitas, J. M. (2010). *Metamodelação de Processos e Serviços*. *Dissertação de Mestrado em Engenharia Informática*. Universidade Nova de Lisboa, Faculdade de Ciências e Tecnologias.
- Frischtak, C. R. (1992). Automação bancária e mudança na produtividade. *Pesquisa, Planeamento e Economia*, 22(2), 197 - 239.
- Gronroos, C. (2007). *Service Management and Marketing: Customer Management in Service Competition*: John Wiley & Sons Ltd.
- Guimarães, M. C. (2009). Satisfação do Utente e Qualidade Apercebida: avaliação no Centro de Saúde de Aldoar. *Dissertação de Mestrado em Qualidade*. Universidade Fernando Pessoa.
- Günther, H. (2006). Qualitative Research Versus Quantitative Research: Is that Really the Question? *Psicologia:Teoria e Pesquisa*, 22(2), 201 - 210.
- Hancock, C., Kaput, J., & Goldsmith, L. (1992). Authentic inquiry with data: critical barriers to classroom implementation. *Educational Psychologist*, 27(3), 337- 364.
- IBM. (2013). Service Science. Retrieved from [http://researcher.watson.ibm.com/researcher/view\\_group.php?id=1230](http://researcher.watson.ibm.com/researcher/view_group.php?id=1230)
- Júnior, N. T., & Miyake, D. I. (2011). Melhoria de desempenho em serviços: alternativas para lidar com o trade-off entre eficiência e eficácia. *Revista Científica de Engenharia de Produção*, 11(1), 162 - 193.

- Kraniassa, A., & Bourlessa, M. (2013). Investigating the relationship between service quality and loyalty in Greek banking sector. *Procedia Economics and Finance*, 5, 453 – 458.
- Lopes, A., & Lima, C. (2007). *Manual de Gestão da Qualidade*: Editora RH.
- Macedo, A., & Cavalgante, G. (2009). Performance de agências bancárias: aplicando DEA a múltiplas perspectivas do desempenho. *Revista Contemporânea de Contabilidade*, 1(12), 87 - 108.
- Magalhães, C. F. (2012). O Desenho do Serviço e o Servicescape: o estudo do caso IKEA. *Disertação de Mestrado em Gestão de Serviços. Universidade Católica Portuguesa, Faculdade de Economia e Gestão*.
- Magalhães, I. L., & Pinheiro, W. B. (2008). Gestão de Serviços de TI na Prática: uma abordagem com base na ITIL, inclui ISO/IEC 20.000 e IT Flex. 28 - 78. Retrieved from [www.quintgroup.com](http://www.quintgroup.com)
- Malhotra, N. K. (2004). *Review of Marketing Research: an applied orientation* (Vol. 1). New York: M. E. Sahrp, Inc.
- Martins, M. J. (2013). Marketing Relacional e Qualidade do Serviço na Satisfação do Cliente. *Dissertação de Mestrado em Marketing. Universidade de Aveiro, Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Aveiro*.
- Medeiros, C. A. L. (2009). Qualidade de Serviço Percebida: Replicação e Extensão – abordagem Hierárquica de Brady e Cronin. *Dissertação de Mestrado em Marketing. Universidade Técnica de Lisboa, Instituto Superior de Economia e Gestão*.
- Meier, H., Lagemann, H., Morlock, F., & Rathmann, C. (2013). Key performance indicators for assessing the planning and delivery of industrial services. *Procedia CIRP*, 11, 99 – 104.
- Meirelles, D. S. (2006). O Conceito de Serviço. *Revista de Economia Política*, 26(1), 119 - 136.
- Miranda, M. (2012). Omnichannel x multicanal. Retrieved from <http://gestaoevolucão.blogspot.pt/2012/06/omnichannel-x-multicanal.html>
- Moori, R. G. (2002). Gestão de operações e serviços. *Revista de Administração de Empresas*, 42(3), 123 - 134.
- Moreira, F. E. (2010). Evolução de Software e Serviços Web. *Dissertação de Mestrado em Engenharia Informática. Instituto Superior de Engenharia do Porto*.
- Munthiu, M., Velicu, B. C., Tuta, M., & zara, A. I. (2014). Service quality evaluation models determined by Online consumer perception and satisfaction. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 109, 1303 – 1308.
- Nicolae, B. C. (2012). Distribution of Banking Products and Services. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 44, 1086 - 1090.

- Paixão, J., & Lourenço, M. (2014). Indicadores de desempenho em serviços de documentação, informação e arquivos: uma experiência Retrieved from <http://www.bad.pt/publicacoes/index.php/congressosbad/article/viewFile/586/426>
- Payne, A. (1993). *The Essence of Services Marketing*: Prentice Hall.
- Pessoa, P., & Cunha, M. B. (2007). Perspetivas dos Serviços de Referência Digital. *Informação & Sociedade*, 17(3), 69 - 82.
- Pires, P., & Filho, B. (2001). O atendimento humano como suporte e incentivo ao uso do auto-atendimento em bancos. *Revista FAE*, 4(1), 59 - 67.
- Radomir, L., & Nistor, C. V. (2012). High-educated consumer perceptions of service quality: an assessment of the SSTQUAL scale in the Romanian banking industry. *Procedia Economics and Finance*, 3, 858 – 864.
- Ramos, A. S., & Costa, F. (2000). Serviços Bancários pela Internet: um Estudo de Caso Integrando a Visão de Competidores e Clientes. *Revista de Administração contemporânea*, 4((3)), pg 133 - 154.
- Rehem, L. (2014). Marketing Político e Digital: uma boa reflexão sobre temas fundamentais de uma campanha política digital Retrieved from <http://marketingpoliticodigital.com/livro/>
- Reis, J., & Melão, N. (2010). Serviço Multicanal: uma Estratégia para o Futuro. *Gestão e Desenvolvimento*, 17, 27 - 49.
- Reis, J., & Melão, N. (2012). Desenho e controlo de serviços multicanal: um estudo de caso de um banco português. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, 58 - 69.
- Reis, J. C., & Melão, N. F. (2010). multi-canal: uma estratégia para o futuro. *Gestão e Desenvolvimento*, 17(18), 27 - 49.
- Ribeiro, J. I., Machado, C. O., & Tinoco, M. A. (2010). Satisfaction determinants and quality attributes in bank services. *Gestão & Produção*, 17(4), 775 - 790.
- Rodrigues, A. (2009). A avaliação de desempenho como ferramenta de Gestão: o seu contributo para a sustentabilidade das organizações sem fins lucrativos. *Dissertação de Mestrado em Economia, Universidade do Minho.*, 18.
- Rossi, C. A., & Slongo, L. A. (1998). Pesquisa de Satisfação de Clientes: o Estado-da-Arte e Proposição de um Método Brasileiro. *Revista de Administração Contemporânea*, 2(1), 101 - 125.
- Rotondard, R. G. (2002). Service Failure Mode and Effect Analysis. *Revista produção*, 12(2), 54 - 62.
- Rowan, R. (2011). Seu cliente agora é multicanal. Retrieved from <http://dev.letstalk.globalservices.bt.com/pt/2011/10/seu-cliente-agora-e-multicanal/>
- Santander. (2013). Relatório de Sustentabilidade.

- Santos, L. D. (2004). Fatores determinantes do Sucesso de Adoção e Difusão de Serviços de Informação online em Sistemas de Gestão de Ciência e Tecnologia. *Dissertação de Doutorado em Tecnologias e Sistemas de Informação. Universidade do Minho, Escola de Engenharia.*
- Silva, A. D. (2011). Avaliação de desempenho e a gestão da qualidade : continuidades e rupturas. *Dissertação de Mestrado em Sociologia, Universidade do Minho., 5.*
- Silva, M. J. (2008). Tecnologias de comunicação na Banca: o Home Banking no contexto do Marketing Relacional. *Dissertação de Mestrado em Ciências da Comunicação, ramo Comunicação Empresarial e Marketing. Universidade Fernando Pessoa.*
- Sorooshian, S., Salimi, M., Salehi, M., Nia, N. B., & Asfaranjan, Y. S. (2013). Customer experience about service quality in online environment: A case of Iran. *Procedia - Social and Behavioral Sciences, 93*, 1681 – 1695.
- Sousa, F. J. (2011). Satisfação de Clientes: o Caso de Uma Empresa Industrial *Dissertação de Mestrado em Marketing. Universidade de Coimbra.*
- Sousa, R. S. (2006). *A Qualidade em Serviços Prestados pela Internet: Managerial Report.* Faculdade de Economia e Gestão da Universidade Católica
- Souza, A. A. (2009). *Satisfação, Lealdade, Fidelização, e Retenção de Clientes.* Paper presented at the V Congresso Nacional de Excelência em Gestão: Gestão do Conhecimento para a Sustentabilidade, Brasil.
- Troster, R. L. (1993). Indicadores da Qualidade e Produtividade: Conceitos e Usos. *Revista Indicadores da Qualidade e Produtividade, 1(2)*, 7-17.
- Umamaheswari. (2014). Exploring internal service quality in a manufacturing organization-A study in Lucus TVS, Chennai. *Procedia Economics and Finance, 11*, 710 - 725.
- Valada, B. M. (2010). Os Factores Determinantes da Escolha e da Lealdade à principal Instituição Bancária aplicado ao segmento das Empresas. *Dissertação de Mestrado em Estratégia Empresarial. Universidade de Coimbra, Faculdade de Economia.*
- Vimeiro, A. C. (2011). Diálogos possíveis: análise de conteúdo, codificação e técnicas computacionais. Retrieved from <http://www.comunicacaoepolitica.com.br/blog/2011/10/dialogos-possiveis-ii-analises-de-conteudo-automatizadas-codificacao-humana-e-tecnicas-computacionais/>
- Zacharias, M. L., Figueiredo, K. F., & Almeida, V. M. (2008). The Determinants of Customer Satisfaction with Banking Services. *Revista de Administração de Empresa (RAE-eletrônica), 7(2).*
- Zeithaml, V. A., & Bitner, M. J. (1996). *Services Marketing: McGraw Hill.*

Zeithaml, Parasuraman, & Berry. (1990). Five Imperatives for Improving Service Quality.  
Retrieved from <http://sloanreview.mit.edu/article/five-imperatives-for-improving-service-quality/>

# **Anexo I**

## **Protocolo para as entrevistas**

### **Preparação inicial**

- Contacto com a organização bancária;
- Apresentação da investigação;
- Combinar hora e local para a entrevista.

### **Introdução**

- O entrevistador começa por dar as boas vindas e agradece a colaboração;
- O entrevistador apresenta-se e informa o inquirido da duração prevista da entrevista;
- O entrevistador estabelece os objetivos da entrevista e assegura a total confidencialidade da mesma;
- O entrevistador solícita ao inquirido permissão para a gravação em áudio.

### **1º Grupo de questões – Carácter Geral**

Foram efetuadas questões de carácter geral e de resposta rápida, com o objetivo de colocar o entrevistado com um maior à-vontade:

- Nome;
- Funções que desempenha na organização;
- Tempo de trabalho na organização;

**2º Grupo de questões – Carácter Específico, direccionado para o modelo teórico conceptual**

MODELO CONCEPTUAL			QUESTÕES DA ENTREVISTA
DSMC	1	Conceito do serviço multi-canal	<p>1Q: Na sua opinião porque é que se dá início há criação de serviços multi-canal?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Quem são os intervenientes que participam na sua criação (clientes, acionistas, ambos, etc.)?</li> </ul> <p>2Q: Dentro da organização quem são as entidades que decidem a construção dos novos serviços multi-canal?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Quais são as partes da organização que após a decisão se dedicam à construção dos novos serviços multi-canal?</li> </ul> <p>3Q: Como identificam as necessidades das partes interessadas antes de se dar origem a um serviço multi-canal?</p>
	2	Medidas de Performance	<p>4Q: Na sua opinião quais são as medidas de performance que um serviço multi-canal deverá possuir?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Porque escolheu essas e não outras?</li> </ul> <p>5Q: Depois da criação do serviço quem é que gere o seu aperfeiçoamento?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Em que medida é que relacionam com outras partes da organização o feedback da prestação do serviço (recebida dos clientes)?</li> <li>• Em que ocasião se faz uma alteração do serviço?</li> <li>• E só se fazem quando existem falhas ou em situações de rotina?</li> </ul>
Controlo do serviço multi-canal	3	Monitorização	<p>6Q: Que ferramentas utilizam para receber o feedback dos clientes nos serviços multi-canal (CRM, Inquéritos, etc.)?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Na sua opinião consegue identificar alguma ferramenta que pudesse ser útil para receber o feedback dos clientes num serviço multi-canal?</li> </ul> <p>7Q: Existe alguma parte da organização que integre todo o feedback dos clientes e o análise na perspetiva de melhorar o serviço multi-canal?</p>
	4	Falhas de Serviço	<p>8Q: Na sua opinião considera que possam existir falhas ao nível dos serviços multi-canal?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Porque é que as falhas de serviço normalmente acontecem?</li> <li>• Quais são os fatores que normalmente conduzem a uma falha de serviço multi-canal?</li> </ul>
	5	Ações correctivas	<p>9Q: Como resolvem as falhas de serviço?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Quem são os intervenientes dentro da organização responsáveis pela melhoria dos serviços a este nível?</li> <li>• São os responsáveis pela gestão do serviço que fazem essa melhoria?</li> <li>• É preciso haver uma falha de serviço para se fazer uma melhoria do serviço?</li> <li>• Quando aplicam uma medida corretiva como é que fazem a sua integração á multiplicidade de canais existentes?</li> </ul>
	6	Recursos	<p>10Q: Quais são os recursos necessários para a o funcionamento dos serviços multi-canal?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ao nível do consumidor</li> <li>• Ao nível da organização</li> </ul>
	7	Back-office físico	<p>11Q: Que relação existe entre o Back-office físico e o Front-office físico?</p>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Na sua opinião considera que as relações estabelecidas entre front-office físico seguem directamente para o seu back-office ou que tendencialmente haverá uma maior tendência para passarem para o back-office virtual?</li> </ul>
8	Back-office virtual	<p>12Q: Que relação existe entre o back-office virtual e o back-office físico?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Na sua opinião considera que o back-office virtual está cada vez mais automatizado?</li> <li>• Porque é que respondeu dessa forma?</li> <li>• Isto quer dizer que o back-office virtual tem tendência a ser cada vez mais independente do back-office físico?</li> <li>• Porquê?</li> </ul>
9	Front-office físico	<p>13Q: Que ligação existe entre front-office físico e o front-office virtual?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Na sua opinião considera usual os prestadores dos serviços físicos consultarem o Web site para os auxiliar na prestação de um serviço?</li> <li>• Quais são as principais vantagens e desvantagens dessa ligação?</li> <li>• Na sua opinião considera-a importante?</li> <li>• Pode especificar porquê?</li> </ul> <p>14Q: Existe alguma ligação entre o Front-office físico e o back-office virtual?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Utilizam algum sistema para colocar a informação do back-office físico no back-office virtual?</li> <li>• Na sua opinião considera que seria mais benéfico que toda a informação recebida ao nível do front-office físico passasse directamente para o back-office virtual em detrimento do back-office físico?</li> <li>• Pode especificar porquê?</li> </ul>
10	Front-office virtual	<p>15Q: Que relação existe entre o Front-office virtual e o back-office físico?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Considera que esta relação é na atualidade a que mais frequentemente é utilizada pelos clientes ou o front-office físico ainda assume uma grande responsabilidade na prestação dos serviços?</li> </ul> <p>16Q: Que ligação existe entre o front-office virtual e o front-office físico?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Na sua opinião considera que cada vez mais haverá uma maior ligação entre o front-office virtual e front-office físico com recurso as novas tecnologias (ex., vídeo conferencia)?</li> <li>• Na sua opinião quais são as grandes vantagens e desvantagens dessa ligação?</li> <li>• Na sua opinião considera esta ligação importante?</li> <li>• Pode especificar porquê?</li> </ul> <p>17Q: Que relação existe entre o Front-office virtual e o Back-office virtual?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Que ligações considera que seria importante haver?</li> <li>• Pode especificar porquê?</li> </ul>
11	Serviço Multi-canal	<p>18Q: Na sua opinião quais são as grandes vantagens e desvantagens dos serviços multi-canal?</p>
12	Qualidade Percebida Multi-canal	<p>19Q: Na sua opinião quem são os elementos que determinam a qualidade dos serviços multi-canal?</p>

			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Como é que obtemos o feedback positivo ou negativo desses elementos através de múltiplos canais?</li> <li>• Quem é que faz essa gestão dentro da organização?</li> </ul>
<p>20Q: Há mais algum aspecto que gostaria de mencionar que ainda não foi mencionado?</p>			

# Anexo II

## Entrevistas

### INTERVENIENTE 1

#### 1. CONCEITO MULTI-CANAL

1Q. Na sua opinião porque é que se dá início há criação de serviços multi-canal?

Pode-se por variadíssimas razões, mas principalmente para tirar partido e rentabilizar e ser mais eficientes dos recursos que nós temos tanto materiais como humanos para rentabilizar esses mesmo meios e entregar mais rapidamente ao cliente, e de uma forma mais “standartizada” digamos. No nosso caso quando começámos a construir uma nova solução internet (um canal homebanking) foi quando começámos também a desenvolver uma plataforma de integração porque já tínhamos uma série de sistemas operacionais que davam resposta a várias vertentes de negócio, mas depois a comunicação entre os vários sistemas, a utilização dos meios e a partilha de recursos começou a ser demasiado complexa e que obrigava a muitos ficheiros, muitos processos de integração com estruturas muito diferentes e por isso houve nesse projeto a oportunidade de começarmos a olhar para essa questão do multi-canal de outra forma. Começámos só com um canal (internet) mas neste momentos já todas as transações são feitas oriundas de todos os canais tudo passa pela plataforma multi-canal, que contempla duas vertentes, uma que é a de integração só na perspectiva assíncrona de dados que fluem entre os vários sistemas mas sem estarem condicionados à espera da resposta e outro mais transacional e síncrona. Por isso nesta altura quando começámos a fazer o projeto até houve logo a criação desta plataforma que foi enriquecida ao longo dos anos e a partir daqui o que nós começámos a fazer foi ver quais é que eram todos os serviços potencialmente utilizados para começar a disponibiliza-los nesta plataforma e a permitir que por exemplo há cerca de 1 ano e tal, lançámos o canal mobile nos 3 sistemas operativos e a única coisa que tivemos de fazer foi a parte de adaptação à própria tecnologia inerente a cada um dos sistemas mas todos os circuitos transacionais foi por reutilização do que já estava descrito e disponível para os outros canais. Ou seja hoje em dia com o investimento que temos vindo a fazer naquela plataforma temos um tempo de resposta para a criação de um novo serviço muito rápido. A criação não foi por influência dos negócios, foi sim uma oportunidade identificada pela área de tecnologia que depois foi reconhecida pela área de negócio.

2Q. Dentro da organização quem são as entidades que decidem a construção dos novos serviços multi-canal?

Existem muitas entidades, quer dizer aqui na Secção dos Serviços, no fim da avaliação dos pedidos dependendo da dimensão, há uma serie de processos até chegar à decisão de implementação do projeto, e normalmente no projeto depois de avaliado o âmbito, tudo aquilo que são serviços transacionais e em termos tecnológicos de soluções somos nós que decidimos implementá-los na plataforma multi-canal mas em termos de decisão do “go on go” é de acordo com as orientações do cliente. Na construção dos serviços somos nós que somos responsáveis juntamente com a área de arquitetura pela escolha da solução, pelo desenho, pela implementação, pelos testes, qualidade.

3Q. Como identificam as necessidades das partes interessadas antes de se dar origem a um serviço multi-canal?

Existe uma serie de áreas que filtram os pedidos que têm como responsabilidade ver se o pedido já pode ser respondido. Como sabemos os clientes são muito contidos em dar a informação de qual é o problema, dizem mais qual é que é a necessidade mas nós tentamos saber qual é o problema para tentar perceber qual a solução a implementar para dar solução à real necessidade que têm.

## **2. MEDIDAS DE PERFORMANCE**

4Q. Na sua opinião quais são as medidas de performance que um serviço multi-canal deverá possuir?

Nesta perspetiva uma coisa que foi importante, por exemplo no investimento de time de marketing para desenvolver um novo serviço. E por isso em termos de medidas de performance nós tentamos criar ferramentas de produtividade para que o tempo de desenvolvimento fosse o menor possível, mas com isso não abdica-se-mos da qualidade e da fiabilidade da solução. Podemos orgulhar quando falar com o Luís provavelmente ele lhe vai dizer, mas isto é um sistema altamente controlado e fiável. É raro haver problemas nesta componente da plataforma de integração, nas outras também temos muitos, mas há mais do que aqui, porque há muito controlo em termos de qualidade e de garantia antes da disponibilidade, e porque investimos muito nestas ferramentas, muito já não passa por codificar, mas por parametrização. Pouco desenvolvimento e mais reutilização de componentes que já estão disponíveis em termos de plataforma. O que temos mais em medidas de performance nós temos muitas em monitorização do próprio serviço de avaliação dos tempos de respostas, da situação, é tudo monitorizado e tudo logado. Temos garantia absoluta que qualquer transação que entra nesta plataforma tem uma serie de pontos de controlo.

Estas que nós escolhemos eram fundamentais para termos confiança e para podermos prestar um serviço e principalmente focado na fiabilidade. Que não podemos aceitar que houvesse qualquer dúvida do que acontece a um pedido que entra naquela plataforma. E também temos de obedecer a uma serie de princípios que sejam aceites, transparentes e auditável.

5Q. Depois da criação do serviço quem é que gere o seu aperfeiçoamento?

Quem gere o aperfeiçoamento na minha perspetiva é a área do Luís que é uma das que reporta a mim e que tem em consideração tudo isto. Desde o feedback que é dado pelo cliente que neste caso nós não interagimos com o cliente final para os clientes dos canais, para os canais presenciais, o caso do balcão às vezes até falamos com utilizadores e quando há reclamações ou proposta de alteração entram novamente pela área de pedidos que faz outra vez a triagem, avaliação... qualquer pedido mesmo que seja para uma melhoria leva o mesmo tratamento e é avaliado pela área de negócio que é responsável por fazer a promoção do que é a evolução de cada um.

As alterações de serviço faz-se sempre que é aprovado avançar com ele... quer dizer uma alteração que seja uma evolução, se for uma manutenção corretiva cabe uma decisão, isso ai é logo alocada às áreas de desenvolvimento. Nós fazemos melhorias por iniciativa nossa mas são aquelas melhorias tecnologicas, por exemplo se detetamos que há um serviço que pode ser melhorado.

### **3. MONITORIZAÇÃO**

6Q. Que ferramentas utilizam para receber o feedback dos clientes nos serviços multi-canal (CRM, inquéritos, etc.)?

Agora é assim... nós temos uma serie de ferramentas que em termos de timing o Luís lhe vais dizer... também usamos em termos de ferramenta mais de instrumental, o SCOM que é ferramenta Microsoft porque a tecnologia que nós usamos para desenvolver estas componentes é da Microsoft. Há tempos atrás era o SCOM, agora o que nos interessa é que a ferramenta que usarem esteja a monitorizar, e que nos envie os alertas necessário, isso é que interessa. Isto ainda está numa fase de transação.

Isso não é uma ferramenta, mas são feitos inquéritos aos clientes, por exemplo ao clientes intermédios, nós temos os clientes finais e intermédios e são estes que no canal presencial muitas vezes também contribuem com pedidos, são feitos inquéritos, questionários de satisfação. Nos canais automáticos existem sistemas de mensagem que lhes é pedido os contributos dos clientes mas é para ser avaliado pela área de negócio que tem esta responsabilidade.

7Q. Existe alguma parte da organização que integre todo o feedback dos clientes e o análise na perspetiva de melhorar o serviço multi-canal?

Nós estamos mais focados na evolução tecnologia para dar resposta e tirar o maior partido possível dos sistemas e da facilidade de integração e no caso do negócio com a perspetiva de estar alinhado com a concorrência, e ver qual é o segmento que querem privilegiar. Todos os anos isso fica definido nos planos de atividade se os órgãos máximos o assim entenderem. Nas áreas de negócio, por exemplo um dos objetivos é o segmento de clientes mais jovens e por isso sabemos que devemos estar mais preocupados com estes clientes nos canais diretos e isso tudo está identificado e daí saem os grandes projetos para implementar no próximo ano.

#### **4. FALHAS DE SERVIÇO MULTI-CANAL**

8Q. Na sua opinião considera que possam existir falhas ao nível dos serviços multi-canal?

Isto na tecnologia existe sempre falhas... falhas há sempre. Sinceramente tenho muita confiança neste serviço e mesmo quando há falhas. E cada vez mais há mais componentes e os sistemas não vivem sozinhos. E isto tem de estar constantemente a ser avaliado porque há soluções que são consideradas não críticas, mas porque depois para concluir o processo crítico é preciso utilizar alguma daquelas componentes não crítica, ela automaticamente passa a ter o mesmo nível de criticidade da outra. E por isso é cada vez possível obter um ponto de falha, e mais necessário é ter estas plataformas multi-canal para que haja um controlo sobre tudo o que esta a ser utilizado e ter uma fiabilidade ou imagem mais homogénea para todos os serviços.

#### **5. ACÇÕES CORRECTIVAS**

9Q. Como resolvem as falhas de serviço?

Normalmente as falha mais a nível da infraestrutura do que a nível applicacional porque esta componente temos muito cuidado, muito mais do que nas outras em termos de qualidade... as falhas também podem dizer que um determinado serviço tem um erro de formatação...eu assumo falhas mais graves de nível de serviço ou disponibilização do serviço. Esta noite por exemplo houve um serviço que não esteve a funcionar que foi da invocação das chaves de autenticação que é fornecido por uma entidade terceira...e esteve não sei precisar mas 1 hora, nesse caso quem teve de intervir foi a equipa que teve de monitorizar o que aconteceu e falou com a área responsável de desenvolvimento que depois deu ordem para lançar o serviço novamente e a equipa de operação que é da equipa externa teve de intervir. Não teve a ver com a equipa de desenvolvimento mas o serviço não tava a funcionar e as transações financeiras que precisassem de autenticação via sms não estava a chegar.

Pode haver uma falha que seja por haver um serviço que invoque os sistemas operacionais de retalho e que a mensagem teve uma má formatação ou a resposta não é válida tem de se ver. Tem de ser feito uma triagem pelas equipas de suporte de 2º linha e depois é que se vê para onde é encaminhado.

(*medidas corretivas*) isto depende muito, pode ser uma medida corretiva que nem tenha necessidade de haver... a forma como ta disponibilizado o serviço depois é que pode ser partilhado, tem de ser feito teste. Se há uma componente que é utilizado por 5 canais quando é alterado nessa componente os 5 canais têm de ser testados.

## **6. RECURSOS**

10Q. Quais são os recursos necessários para o funcionamento dos serviços multi-canal

Recurso?! Pessoas desde as pessoas que se relacionam com o cliente e fazem os requisitos, quem faz o desenho da solução em conjunto com a área de arquitetura e com os analistas, quem faz o desenho técnico e a codificação, os testes unitários, os testes dependendo do tipo de projeto, se tivermos a disponibilizar um novo canal tem de haver auditorias ao código de segurança... teste de carga, equipa de testes de qualidade, testes de aceitação pela área de cliente, ainda agora estamos a fazer um projeto que se chama fundos online que é para disponibilizar as opções dos fundos nos canais online por isso a área de negócio tem de fazer os testes de aceitação do sistema e obter a validação das outras entidades externas. Pode ainda ter os recursos dos meios de infraestruturas, tudo isso, a nossa preocupação é monitorizar as resposta dos sistemas para ver se há necessidades a esse nível.

## **7. BACK-OFFICE FÍSICO**

## **8. BACK-OFFICE VIRTUAL**

11Q. Que relação existe entre o Back-office físico e o Front-office físico?

12Q. Que relação existe entre o *back-office* virtual e o *back-office* físico?

Existe uma estreita relação entre a tecnologia e a área de negócio que é responsável pelos canais e ate por quem internamente representa o canal presencial existe. Nós disponibilizados uma serie de funcionalidades que é um back-office virtual porque são uma serie de ferramentas para disponibilizar às equipas de negócio que são as responsáveis por dar apoio ao cliente mas não presencial. Em termos do back-office físico... tudo o que é apresentado por um cliente final aos balcões e que se trata de problemas que eles tenham, necessidades que tenha é feita ao balcão, o

utilizador do balcão utiliza a plataforma para o nosso Service Desk...é esse o circuito. Já quando é o cliente final eu utiliza qualquer uma das nossas plataformas seja o mobile, algum canal online e tenha uma pedido, problema usa o serviço de linha direta que é de atendimento ao cliente final que vai falar a Dr<sup>a</sup> Lídia. E aí se há um problema que esteja relacionado com tecnologia é reencaminhado para o nosso Service Desk aqui.

(*automatização*) porque nós temos cada vez mais a necessidade de diminuir os custos e prestar um melhor serviço, e é mais eficiente para a organização dotar esta componente de meios e não o propagar á instituição para ser logo resolvidos. É mais eficiente a nível de recursos e como é mais rápido contribui para a satisfação do cliente.

## **9. FRONT-OFFICE FÍSICO**

## **10. FRONT-OFFICE VIRTUAL**

13Q. Que ligação existe entre o *front-office* físico e o *front-office* virtual?

14Q. Existe alguma ligação entre o Front-office físico e o back-office virtual?

15Q. Que relação existe entre o *front-office* virtual e o *back-office* físico?

Em termos de intranet, que é também um canal nosso em termos de consultarem o web site eles fazem também isso, por exemplo está toda a informação de marketing, os detalhes, as fixas, está tudo disponível na intranet. Muitas vezes eles próprios ajudam os clientes finais a ver que a informação também está disponível no site intranet, para que eles sejam mais autónomos e para isso haver mais confiança depois de saber quais são as regras antes de criar um produto.

A desvantagem que há pela complexidade que falei á pouco é que os clientes são inundados de informação, os clientes internos, os utilizadores dos balcões, são inundados com muita informação, muitos requisitos que provêm de diferentes áreas. (*clientes mais velhos serem uma desvantagem para este tipo de serviços*) não isto é para complementar, o utilizador do balcão pode prestar informação mais fiável e que tenha logo no momento a informação toda arrumadinha e alinhada com o seguimento, a informação está toda publicada e é uma maneira fácil de ir buscara a informação. Por outro lado com aquilo que nós temos vindo a disponibilizar o facto de quando estamos a atender um cliente ao balcão para fazer uma transação financeira estarmos logo a devolver uma serie de informação daquele cliente cria ou potencia a possibilidade de haver ali um sinergia de aproveitar o facto de o cliente estar no balcão tenta outro produto. Acho que é uma vantagem grande

podermos tirar vantagem de todas as ferramentas que temos tanto de gestão documental como de Business Intelligence, tudo isso para ir afinando e ser mais assertivos em termos de cliente final.

O que é importante aqui é existir esta ligação e haverem as tais visões de nível de CRM ou qual seja a plataforma, mas que haja o conhecimento interno de tudo o que o cliente... as interações que o cliente teve connosco nos vários contextos, tanto como numa reclamação como num pedido de informação. E a tecnologia nesse aspeto vem criar muitas oportunidades.

16Q. Que ligação existe entre o *front-office* virtual e o *front-office* físico?

(*recursos às novas tecnologias*) nos até temos...mas isso o melhora será a área de negócio a explicar, porque isso não é tanto aplicacional mas há outras tecnologias. Por exemplo até temos balcões que têm uma série de meios sem ser no *front-office* virtual, mas mesmo balcões que são quase automáticos, não são automáticos mas pronto... não têm quase pessoal humano, é mais à base das máquinas do nosso canal interno, o B24 e também têm uma série de outros e meios de vídeos. Aqui internamente dentro da nossa rede de comunicações devido a questões de largura de banda não permitimos que no período normal esteja aberto o canal de vídeo, só esporadicamente para determinados conteúdos ou formações

17Q. Que relação existe entre o *Front-office* virtual e o *Back-office* virtual?

A questão foi complementada com as respostas anteriores.

## **11. SERVIÇO MULTI-CANAL**

18Q. Na sua opinião quais são as grandes vantagens e desvantagens dos serviços multi-canal?

As vantagens já fui falando ao longo da conversa. Acho que são muito mais as vantagens do que as desvantagens. Tanto que agora não estou a lembrar de nenhuma desvantagem...processualmente obriga-nos a ser mais rigorosos porque quando sabemos que há um determinado serviço que é partilhado se houver uma necessidade de atualização daquele serviço obriga a que todos os canais ou todos os clientes que usem aquele canal ou serviço tenham que ser testados também por isso o impacto pode ser visto como uma desvantagem, embora tenha mais vantagens...mas somos obrigados a esse rigor por também haver muitas áreas envolvidas. Sinceramente a única desvantagem o que não é uma desvantagem, mas obriga a esse rigor, por exemplo quando queremos fazer evoluir estas plataformas temos de ter cuidado em termos das interdependências para garantir que há as condições para depois não ficar parado para se resolver.

## **12. QUALIDADE PERCEBIDA**

19Q. Na sua opinião quem são os elementos que determinam a qualidade do serviço multi-canal?

Eu acho que é...isto é a minha perceção...é percecionado como um sistema com qualidade, com fiabilidade, sem muitos erros aplicativos, em que as indisponibilidades advêm mais de indisponibilidades físicas de infraestrutura, de propriamente erros aplicativos que são raros, e acho que é vista como sendo inovadora, que está preocupada em dar um serviço de qualidade e por isso também faz o próprio challenge ao cliente de dizer olha vamos explorar este caminho. Tivemos agora o upgrade do tratamento das mensagens assíncronas e com isso criamos condições para fazer tratamento em realtime de eventos que estão a acontecer e a passar na plataforma. E isto foi uma oportunidade nossa que acabou por ser explorada pelo negócio. E por isso acho que esta área também é reconhecida pelo negócio como sendo uma área que está a tentar dar-lhes valor e contribuir para o sucesso do grupo.

*(feedback)* É muito direta, muito formal. Nós também fazemos questionários de avaliação da CA Serviços aos clientes por essa via é mais formal mas menos detalhado. Em termos informais falamos muito... estas áreas estão muito relacionadas do CA Serviço, tanto do negócio como do desenvolvimento como de clientes para quem estamos a prestar o serviço.

*(gestão da qualidade na organização)* é como estou a dizer em relação aos questionários é a área de comunicação que é feito pelo nosso Conselho de Administração junto da área de comunicação e pela área de secretariado. Em relação ao fluir de informação mais informal isso não tem um acompanhamento formal.

20Q. Há mais algum aspeto que gostaria de mencionar que ainda não foi mencionado?

Agora de repente não me estou a lembrar de nada adicional consigo é que realmente continue a achar que foi uma boa aposta termos enveredado por este caminho e cada vez mais a tirar mais partido da plataforma e estamos ainda com ideias para robustecer e cada vez mais a utilização desta componente, ate muito. Nós estamos a querer cada vez mais tirar coisas da responsabilidade dos sistemas centrais e distribui-los e estas plataformas são uma necessidade para que isso possa ser feito senão perde-se o controlo.

## **INTERVENIENTE 2**

### **1. CONCEITO MULTI-CANAL**

1Q. Na sua opinião porque é que se dá início há criação de serviços multi-canal?

A disponibilização destas diversas plataformas multi-canal na minha opinião decorrem perante a evolução dos tempos de facto cada vez mais as pessoas, e a tecnologia em si tem uma evolução um bocado abismal. Eu ontem estava em casa e estava a ver uma reportagem agora já temos televisões e entramos dentro da televisão mas de facto a evolução...já participamos quase na elaboração dos programas de televisão que vemos, mas pronto, de facto a evolução tem sido muito... o cliente bancário de facto cada vez mais está mais informado, está mais atento e exigente, o próprio cliente de facto já na sua comodidade da sua casa, no seu emprego, podere estar de férias e querer aceder ao Banco, e o Banco tem de lhe dar resposta, e o Banco que tem resposta é se calhar aquele com quem ele mais facilmente, mais facilmente trabalha. Isso por um lado, por outro lado, pois é a própria concorrência, os Bancos tendem a não ficar muito uns atrás dos outros se aquele disponibiliza serviços ao cliente, aquele no mínimo tem disponibilizar aquilo e mais desejavelmente mais do que aquilo, portanto e... os próprios Bancos entre si tendem também a uma concorrência saudável e depois os próprios também, o próprio Banco internamente também nomeadamente em termos de investigação e desenvolvimento também tem tendência a ele próprio criar novos produtos, usar novas, novas ferramentas para se sentir na vanguarda e para se sentir de facto que tem um produto diferenciador perante o restante da banca e com isso conseguir cativar nova clientela, portanto penso que na minha opinião de facto o surgimento destas plataformas vem daí, vem de facto da evolução tecnológica das necessidades do cliente, o cliente que é mais apto ou mais aberto para novas tecnologias, a concorrência e a oferta de novos produtos.

2Q. Dentro da organização quem são as entidades que decidem a construção dos novos serviços multi-canal?

Vimos alguns, alguns, como temos fornecedores, por exemplo serviços de comunicações, serviços de telemóveis, quer dizer que permitem que os próprios serviços deles avançados. Todas estas apps, todas estas aplicações permitem que então, sobre isso porque é que um Banco não pode ter, isso dá-nos a possibilidade de podermos crescer de facto, e evoluir nessas áreas.

A necessidade do cliente leva a que de facto as áreas que dão no primeiro momento dão resposta a isso, sinto depois essa necessidade e depois vai subindo e depois as questões estratégicas que são definidas a nível estratégico na própria instituição, que avançamos nessa área, pode de facto,

pode de facto acontecer...haver áreas específicas que a organização, aquelas próprias até que se propõem e apresentam um produto e chegam à administração. Pensamos que isto poderá fazer a diferença, isso poderá ter interesse e a administração ok, concordamos, avancem mais, portanto, de facto, aqui os pontos de entrada podem ser muito. Mas de facto o cliente continua a ser sempre a grande preocupação.

Aqui... se nós... nos referimos ao Crédito Agrícola e ao nosso caso a administração, administração caixa central. Enquanto órgão tutelar do grupo, portanto é o órgão que define a estratégia do grupo. Nós enquanto empresa e sistemas de informação temos que responder a essas necessidades que são identificadas como sendo a estratégia hoje para o grupo. Temos depois de facto, isto em termos de estratégia, depois temos algumas necessidades mais específicas, mais pontuais, que as áreas de negócio que são responsáveis pela, pela divulgação, pela evolução, pelo estudo sobre estes canais, cada um dos canais também nos colocam algumas necessidades que como obvio têm de ir ao conselho de administração. Algumas coisas que evoluem, que nos colocam, e depois nós próprios também, em algumas situações propormos, algumas melhorias, olhe deveríamos fazer isto, de facto, quando não é uma necessidade específica do cliente mas sim acham que é uma mais valia e que poderá trazer valor acrescentado quer para o cliente quer para a instituição, mas será sempre a área de negocia a decidir que não vamos por aqui. A evolução que nós queremos é esta, eles têm da decisão, a não ser que sejam componentes meramente tecnológicas e aí sim nós somos autónomos.

Portanto temos as áreas de negócio que de facto são as áreas que identificam quais é que são as melhorias que pretendem ver refletidas em cada um dos canais, depois como o processo está montado na organização, portanto as áreas de negócio colocam neste caso, a área que eu neste momento estou a dirigir e somos nós que então internamente aqui colocamos o tema para que seja avaliada a mobilidade, se há disponibilidade e a partir do momento em que é dito que ok, há condições para avançar então avançamos pelo processo de implementação e aí começamos então pelo detalhe e a necessidade em termos de pedidos de negócio, tudo o que se pretende que a solução deve ser ou a melhoria que vier a ser efetuada responde para depois entra nas áreas mais técnicas de desenho, de análise, desenho funcional, desenho técnico, verificação, os testes, formação, se houver necessidade de fazer formação, disponibilização de protótipos para as áreas de negócio poderem avaliar e ter contato mais pratico com aquilo que vai ser feito para então fazer a disponibilização à rede. Existem várias secções, vários intervenientes, com pontos de verificação, pontos de controlo, entre cada um do desenrolar do processo de desenvolvimento, estamos a falar de um processo de desenvolvimento de software. Portanto este de facto a garantir aqui muitos pontos de contato, muitos pontos de controlo.

3Q. Como identificam as necessidades das partes interessadas antes de se dar origem a um serviço multi-canal?

Temos a área de negócio que efetivamente une todas essas necessidades e nós então quando se decide que devemos avançar com esta, vamos ter com eles e vamos detalhar um bocadinho mais, mas a necessidade está ali. Portanto nós não fazemos alteração nenhuma sem que aquela área diga o que quer que esta alteração quer fazer e aí vamos avançar nela. Mesmo, mesmo internamente, já agora deixa ... internamente se houver outras áreas de negócio por exemplo, imaginemos se o nosso departamento de marketing tenha necessidade para um destes canais, nós neste momento que nos faça chegar essa necessidade a nós, nós fazemos sempre chegar a necessidade à área responsável pelo canal, e é essa área que diz sim ou não, se avança, se não avança e em que condições, portanto não é qualquer área que decide fazer algumas alterações ao canal. O canal tem um valor e é esse valor que gere as alterações e a evolução do próprio canal e concentra em si todas as necessidades de alteração.

## **2. MEDIDAS DE PERFORMANCE**

4Q. Na sua opinião quais são as medidas de performance que um serviço multi-canal deverá possuir?

Logo a primeira deverá ser o grau de disponibilidade, porque não se pretende, então quando estamos a falar de canais virtuais, então um canal virtual que esteja a maior parte do tempo em baixo está condenado à partida, essa é de facto a primeira medida de performance será o grau de disponibilidade para o cliente, o utilizador final. Depois há outras medidas de performance poderemos colocar aqui questionários de qualidade junto do cliente, questionário em online, através dos próprios canais. Um canal online permitira ainda isso, poderemos estar a falar de um canal de linha direta, poderemos estar a falar de um questionário em contato com o cliente, um questionário de qualidade, pré-formatado como existe em outros tipos de serviços com que nós utilizamos no dia-a-dia. Até os próprios canais, um canal físico tentando perceber qual é a potencialidade do cliente para um canal virtual e qual é que é o uso que ele lhe dá, quais são as funcionalidades em que ele dá mais valor, se algumas que deveriam estar e de facto não estão, o cliente poderia entender que deveriam ser disponibilizadas.

5Q. Depois da criação do serviço quem é que gere o seu aperfeiçoamento?

As áreas de negócio têm responsabilidade de gerir o mesmo em termos de evolução, quer novas funcionalidades, quer da imagem, quer de algumas regras. Nós é que temos a responsabilidade de gerir em termos de tecnologia a evolução e depois toda a componente tecnológica de suporte

àquele serviço que está a ser disponibilizado. Portanto nós temos uma relação de proximidade muito próxima com a área de negócio existem muitos contatos e esses contatos surgem de facto dessas melhorias. Mas a responsabilidade de facto ta...no canal, os canais que pertencem aquela área de negócio, a área de negócio tem de zelar pela evolução, pelo cumprimento de todas as componentes legais que cada um destes canais ta sujeito. Nós temos legislação que temos de cumprir a informação que é disponibilizada no canal, portanto as componentes de alertar sistemas de fraudes, fishing, é aquela área que tem a responsabilidade de alertar e também estar atenta a essas situações. Nós de facto aqui temos de garantir de facto que temos as condições técnicas para que o serviço esteja em termos de questões de segurança, em questões de segregação. Portanto temos de garantir essas condições, de facto é responsabilidade nossa, portanto há um misto de...não há um misto de responsabilidades, há é várias áreas com responsabilidades. As áreas de negócio de facto têm responsabilidade pela evolução funcional da aplicação, onde é que ela teve, o que ela deve disponibilizar, existem varias técnicas também que temos a responsabilidade de garantir tecnicamente a evolução é estável, é segura, está disponível o máximo de tempo possível.

Que eu tenha conhecimento não há nenhum processo formal para esse retorno, para quem está na linha da frente, isto o contato com o cliente...

Aquilo que nós temos em termos informáticos que dá para filtrar, que conseguimos ver quantas entradas houve numa página, no caso do homebanking, em quais as opções que o cliente clicou ali naquele ponto, conseguimos ver quais as que foram concretizadas com sucesso, quantas é que tentou efetuar e depois cancelou, essa rastreabilidade existe toda, isso consegue-se monitorizar. E para algumas componentes estamos a monitorizar e estamos a dar essa informação para área de negócio que gere o canal. Em termos de qualidade não sei se por ai conseguimos aferir o grau de satisfação do cliente de facto ele entra na transação e cancelar a transação nós não podemos saber o porquê...mas produziu estatísticas de utilização para... sob o canal.

Dando um erro conseguimos, se ele não conseguiu concretizar a transação deu um erro e esse erro fica registado e nós conseguimos monitorizar esse erro e perceber porque não foi feito.

Como já aconteceu no passado já ter acontecido haver cliente que fizeram o mesmo movimento mais do que uma vez, porque fizeram uma primeira vez o sistema reconheceu e deu uma mensagem a dizer “atenção devido a uma anomalia o movimento não...” não me lembro bem da mensagem, mas foi como se o movimento tivesse sido feito mas dava um alerta antes de efetuar devolve o saldo da sua conta para ver e o cliente não teve esse cuidado e voltou a fazer e acabou por fazer duas vezes, mas ai nós temos o cuidado sempre nestas situações de por alertas para o cliente para que o cliente esteja mais atento aquilo que lhe está a acontecer, isso de facto acontece muito. É

a minha opinião de facto não temos evidencia...que é nós temos tendência a carregar aqui e não leio no que estou a carregar...isso de facto em algumas situações, nós no nosso site, no nosso homebanking cada vez que entramos temos uma mensagem a dizer "atenção o credito agrícola nunca lhe pede os contatos, nunca lhe pede isto, nunca lhe pede isto..." e nós quase que ignoramos, e nem temos o cuidado de ver se a mensagem é a mesma ou é nova e de facto é nova.

Por exemplo na abertura de conta aquilo tem lá sempre uma caixinha que diz "confirmar as condições gerais" nós muitas vezes clicamos e nem lê-mos, isso é um dos problemas destes canais não presenciais são virtuais...

Mas de facto existem todos esses mecanismos, existe um track de tudo o que ocorre num site e portanto sobre esse registo de facto tirar estatísticas, efetuar medidas, tirar indicadores de performance, se calhar não estamos a tirar todos aqueles que poderíamos tirar, mas neste momento sei que estamos a tirar alguns até que a própria área de negócio solicitou para eles acompanharem e monitorizarem.

Temos três situações para alteração, situações em que é detestado um erro e de facto o erro pode estar a causar... o saldo de uma conta está a ser mal calculada ou um valor esta a ser mal apresentado ao cliente de facto ai temos que alterar, e logo que possível é corrigido. Há situações que somos obrigados a fazer alterações porque decorrem de questões legais, em que sai um decreto lei e obriga que estes canais tenham de estar a apresentar X a partir do dia tal, e nós até essa data temos que garantir que a alteração está feita senão estamos sujeitos a coimas e a penalidades. E depois temos a evolução natural e aí de facto tentamos é que arranjar pacotes, chamar uma realive do site e que com a área de negócio definimos, ok... vamos montar o âmbito de uma realive, com isto aqui conseguimos fazer que isto entre nesta data, então há uma atualização naquela data. O objetivo é de alguma forma e sendo canais que estão expostos muito ao cliente, que interage é o cliente, por norma não está ali ninguém, nenhum colaborador da instituição que conjuntamente com o cliente interaja e com o canal... a ideia é que quando é disponibilizada uma nova versão sejam questões estruturadas e para que o cliente não esteja constantemente abordado com alterações, porque ele próprio não tem a noção dos novos serviços que foram dados, quais foram as alterações, assim é mais fácil se tipo de 3 em 3 meses fizermos uma realive nova, visualmente o cliente se calhar apercebe-se que há ali qualquer coisa de novo e é mais até a comunicação com o cliente sobre o que há de novo no canal.

### **3. MONITORIZAÇÃO**

6Q. Que ferramentas utilizam para receber o feedback dos clientes nos serviços multi-canal (CRM, inquéritos, etc.)?

Que eu tenha conhecimento não há... não tenho conhecimento que haja alguma ferramenta utilizada para esse efeito. Não sei se utilizam várias ou se já houve alguma tentativa de fazer ou obter esse feedback por parte do cliente.

Como disse à pouco já temos indicadores, algumas métricas que são entregues à área de negócio para eles verem de facto da utilização do canal em termos do balcão físico. Há situações em que há inquéritos, nós temos entidades no nosso grupo que até estão certificadas pela qualidade portanto e com tal, obrigatoriamente tem que ter conhecimento do grau de satisfação do cliente e é sempre por meio de inquéritos. Por meio de CRM confesso-lhe que não tenho conhecimento que haja alguma. Talvez internamente há, mas entre... aqui nós temos outro... nós próprios enquanto entidade disponibilizamos os serviços e que implementamos. Também tentamos obter junto da área de negócio que nos pede esses trabalho o grau de satisfação deles. E aí nós temos inquéritos, ferramentas que registamos o feedback... que obtemos deles isso existe também. É mais o nível de satisfação que nós tentamos aferir.

Ferramenta falando nós... ferramenta em concreto não estou a ver, eu acho que nós em termos de canais virtuais e... falando nós do canal homebanking podia facilmente ter ali um inquérito que o cliente podia responder. Essa acho que era aquela mais ágil e mais eficaz para conseguirmos obter o feedback do cliente. Se o que existe vai de encontro à expectativas deles funciona como se os níveis de resposta estão ajustados, e deveríamos... podíamos ao mesmo tempo conseguir obter feedback quanto à própria evolução do site. Na opinião dele o que é que deveríamos disponibilizar no site, como novas funcionalidades. Por vezes damos connosco a questionar... temos a área de negócio a pedirem que era bom que o site disponibiliza-se isto, e nós pensamos, será que é isso que o cliente estará à espera? Nós pensamos que sim, nós também somos utilizadores, e se calhar também somos críticos, e eu como utilizador do homebanking de um Banco valorizo mais determinadas funcionalidades do que outras. E de facto acho que não é por dois minutos que demora a responder ao inquérito que o cliente não vai responder e se calhar conseguimos obter daí um feedback quer em termos da qualidade, quer em termos da resposta e numa evolução futura como o site deveria evoluir.

7Q. Existe alguma parte da organização que integre todo o feedback dos clientes e o análise na perspetiva de melhorar o serviço multi-canal?

É assim é aquilo como lhe disse á pouco, os pontos de entrada são muitos pelos balcões todos com que os clientes podem interagir e depois os balcões quando passam esse feedback por vezes passam o feedback para nós porque entendem que somos nós que fazemos a manutenção para as áreas de negócio, mas depois tudo isso é concentrado e centralizado na área de negócio. A área de negócio que tem a responsabilidade da evolução do canal é para lá que nós... como eles chegam a

nós como nós enviamos para lá ou damos a indicação para serem concentrados lá. E aí são analisados, avaliados pela viabilidade, se faz ou não faz, e depois então é daí que saem a evolução.

#### **4. FALHAS DE SERVIÇO MULTI-CANAL**

8Q. Na sua opinião considera que possam existir falhas ao nível dos serviços multi-canal?

Tendencialmente não, não existem. Se estamos a falar em relação a falhas estamos a falar de qualidade ou disponibilidade. Existem por vezes falhas em termos de disponibilidade dos serviços. Existem falhas algumas forçadas, no fim de semana passado tivemos uma falha forçada por dois dias porque tivemos de fazer manutenção do sistema central e aí antecipadamente nos sites colocamos mensagens a chamar atenção que na data tal no dia tal o site estará em baixo por necessidade de manutenção técnica. São falhas mas estão controladas, são de conhecimentos, são comunicadas. Por vezes há falhas que de facto nos ultrapassam, servidores externos ou comunicações, basta alguém cortar um cabo de comunicações e poderemos ficar enfim... ou deixar de ter rede e fica com quebras de disponibilidade. Depois por outro lado, e isto é que não é desejável de todo porque há falhas em termos daquilo que é disponibilizado, portanto todo o nosso processo de desenvolvimento passa por várias etapas uma delas são os nossos testes em que nós antes de disponibilizarmos qualquer coisa, e testes de várias naturezas sobre as funcionalidades que estão a ser desenvolvidas esses testes, ou essas alterações ainda são validadas pelas áreas de negócio, que ainda faz um teste, que lhe chamamos de testes de aceitação, mas por vezes numa ou outra situação contrária aquilo que nós gostaríamos acabam por passar situações menos corretas para o cliente final. Não é muito usual mas às vezes acontece. Mas aí também rapidamente o cliente liga para a linha direta, vai ao balcão, e a situação é controlada e corrigida.

#### **5. ACÇÕES CORRECTIVAS**

9Q. Como resolvem as falhas de serviço?

Talvez sim. Portanto nós em termos de disponibilidade temos aqui a nossa equipa técnica com a responsabilidade da gestão do serviço, desse serviço multi-canal. Tem de entre as suas responsabilidades a monitorização do próprio canal e da disponibilidade do canal, quer essa área quer as nossas áreas de operações de sistemas que monitorizam todos os sistemas, sempre que é detetada uma falha, essa é analisada e tenta ser corrigida logo que possível. É avaliada a causa e em função da causa é decidida qual a solução, isso já é responsabilidade do CA Serviços que tem essa componente de monitorização e de assegurar essa disponibilidade.

Por vezes não. Por vezes as falhas levam à melhoria de serviço, não tem que haver falha para melhorar. Se as áreas identificam que há oportunidades de melhorias devem comunica-las e propô-las para acontecer e não estar à espera que aconteça uma falha. De facto houve situações em que as falhas melhoram o serviço, o fishing, tentativas de ataque para obter credencias, de facto temos de estar sempre atentos e a melhorar as nossas armas de combater essas tentativas.

Nós a gestão dos canais e em termos da nossa área interna... são sobre as mesmas áreas funcionais, portanto em ambiente da própria área essas questões hão-de ser comunicadas, faladas e debatidas. E acredito que num canal que se identificou que se deveria combater determinado tipo de anomalia se for aplicada ao outro canal também seja aplicado.

Caso seja aplicável, quer dizer para ser aplicada num serviço que para aplicar nesse serviço eu tenho que aplicar nos outros todos. Posso aplicar nestes os outros têm conhecimento e futuramente virem a aplicar também. Mas as soluções são discutidas, são avaliadas e isso de facto pode ser identificado porque é a própria solução que se está a pensar efetuar, da discussão pode surgir uma solução diferente que até pode ser melhorada e ate pode ser melhor para todos os serviços.

## **6. RECURSOS**

10Q. Quais são os recursos necessários para o funcionamento dos serviços multi-canal?

Não, são precisos vários recursos nós estamos a falar ao nível do consumidor e nós estamos a falar do nosso caso específico neste momento se formos a ver nós temos canais homebanking, canais mobile, linha direta, canais da nossa rede interna de ATMs. Portanto isto são tudo canais virtuais. Um canal interno a nossa rede de ATMs, não precisa de ter muitos recursos, encontra-se nas nossas instalações físicas, não estamos a falar do ATMs da SIBUS para uma rede de supermercado, estes são afetos às nossas instalações físicas, portanto aí o cliente tem de se dirigir às nossas instalações físicas. Os outros canais, estamos a falar de todas as tecnologias que permitem hoje em dia... desde que permitam aceder à internet, acedem nos outros canais todos. Seja PCs, tablets, postos de trabalho, telefone, estou a dizer... esses recursos quase que permitem aceder ao Banco.

Internamente à organização aqui estamos a falar de outra componente, não estamos a falar do mesmo tipo de recurso... estão a falar das componentes de monitorização dos diversos canais, quem a filtra, quem decide sobre a evolução, como é que faz a gestão dessa evolução, quem aplica essa evolução. A monitorização, o desenvolvimento, pronto tudo isso... estão todos interligados, portanto esses serão os recursos necessários para executar uma atividade. O recurso também depende do tipo de serviço que oferece.

## **7. BACK-OFFICE FÍSICO**

11Q. Que relação existe entre o Back-office físico e o Front-office físico?

O utilizador que está no front-office físico tem de facto um contato com o cliente, em que o cliente se apresenta ao balcão ele tem varias ferramentas para ele interagir com o cliente. Ele tem logo uma ferramenta que é a ferramenta de front-office ...que é a ferramenta que lhe permite fazer, ou dar as respostas às operações mais comuns de um balcão físico. Estamos a falar de um depósito numerário, levantamento de um cheque, permite fazer um pagamento de uma ordem de levantamento, ou uma atualização de uma caderneta. Tem essa ferramenta, ferramenta essa que ao mesmo tempo que ele está esse tipo de operação o cliente está a dar mais informação. É capaz de lhe dizer atenção que este cliente tem um depósito a prazo que vai vencer daqui a dois dias, este cliente se calhar tem uma prestação de crédito em incumprimento, este cliente não tem cartão multiBanco, portanto está-lhe a dar informação condicional para que ele possa ter outro tipo de abordagem. Tem outras ferramentas logo à disposição que tem a ver ... que lhe permite dar resposta a ações do foro comercial que estão a decorrer a campanhas, nós temos campanhas comerciais pré-concebidas para serem dirigidas a determinado tipo de cliente. Portanto isto são as ferramentas mais de facto de quem está a interagir com o cliente no dia-a-dia, nas operações do quotidiano nos balcões. Um cliente que está em incumprimento de crédito, aí temos o back-office, o cliente não vai ser ali questionado, o cliente é encaminhado para que ali seja a situação resolvida. Ai estamos a falar de um atendimento mais presencial, não há uma ferramenta que permita, fazer isso. Depois é as ferramentas mais de suporte a operações de back-office.

## **8. BACK-OFFICE VIRTUAL**

12Q. Que relação existe entre o *back-office* virtual e o *back-office* físico?

Do outro lado existem indicadores, existe a informação que é dada ao balcão sobre a atividade que foi executada sobre aquele canal. Houve um cliente que fez um deposito no homebanking, o cliente fez um levantamento, ou mobilizou um deposito através do homebanking e se calhar é preciso uma ação para entender o que o cliente está a tirar o dinheiro através do homebanking, existe este tipo de ligação. Isto para quê, para que o cliente esteja acompanhado. Existe é informação para que alguém no balcão, no back-office físico possa fazer uma análise, fazer um contato ao cliente e dirigir o cliente para determinadas situações.

Não podia estar mais automatizado, porque acho que poderia estar... deixe-me refazer a respostas, perguntou-me se poderia estar mais automatizado... o que eu queria dizer era que o back-

office virtual poderia ter mais informação de toda a atividade do front-office virtual. Ou seja aquilo que acontece no front-office virtual acho que ainda não é dada nem a visibilidade nem a importância que deveria ser dada para o back-office virtual. Apesar de haver de facto informação que é dada poderia ser mais completa e deverá ser mais completa. Porque a identificação da informação que deveria ser dada, que tipo de informação deveria ser feita sobre essa informação, e também se calhar junto dos próprios utilizadores, o back-office físico desperta-se uma proclividade sobre esses indicadores. Esta aqui um indicador mas se ninguém olhar para ele é o mesmo que não estar ali. Poderíamos despoletar a ação comercial...acho que ai ainda há muito para crescer. São atividades que não podem ser automatizadas porque carecem de uma análise e de um espirito critico que devem ser aguçados e têm que ser despertados.

## **9. FRONT-OFFICE FÍSICO**

13Q. Que ligação existe entre o *front-office* físico e o *front-office* virtual?

O front-office físico é muito crítico do front-office virtual, eles estão atentos aquilo que está a ser disponibilizado e tendem a sugerir melhorias para o virtual, evoluções, o que deveria ser disponibilizado, o que é que deveria estar e não estar cá, eles não são indiferentes ao front-office virtual. Nota-se por exemplo, o front-office físico que tende a caminhar o cliente para o virtual sempre que possível. Nomeadamente para operações mais simples e mais mecânicas. Um cliente que vai todos os dias depositar dinheiro pode ir perfeitamente á máquina da rede ATM, ou atualização de caderneta vai lá e faz a atualização, assim não está na fila... mas de facto nota-se essa tendência para automatizar esses serviços.

Acho que se complementam, quer apar o próprio cliente que de facto há ali situações que ele no front-office virtual consegue fazer e é autónomo para fazer... acho que as vantagens é a portabilidade, de facto para um cliente estar no seu sofá e estar ligado ao Banco e fazer operações bancárias é uma grande vantagem. A desvantagem acho que é a forma como algumas pessoas utilizam os serviços virtuais, de uma maneira muito espontânea e sem cuidado e acreditam naquilo que lhes é apresentado, tendem a acreditar, só que infelizmente por vezes as coisas não são bem assim, nós temos de ter cuidado. Nós devemos estar mais atentos aos ataques...são dinâmicos mas devemos estar atentos e por vezes facilitamos.

14Q. Existe alguma ligação entre o Front-office físico e o back-office virtual?

Não estou a ver que tipo de relação possa existir ou que haja nessa situação. Nós podemos ter de facto da interação que o cliente tem no front-office virtual e a informação que é prestada no físico e então essa informação ser utilizada para quando o cliente vem ao físico e aí sim interagir.

Não existem componentes que nós chamamos...no back office virtual está a falar de manutenção que lhe chamamos back office dos canais e que eles fazem parametrizações e manutenção aos canais mesmo ao nível do canal físico.

Nós temos ao nível do front-office físico em que temos duas aplicações para o utilizador interagir, uma que é operativa e a outra em que nós contemos campanhas comerciais e identificamos aí para quem são dirigidas. Essa aplicação além de ter as campanhas permite ao utilizador inserir uma possibilidade de contato com o cliente e nós temos uma ferramenta específica para isso em que toda essa componente comercial com interação com o cliente em que é transportada para essa aplicação em que o próprio responsável do balcão pode agarrar naquela oportunidade e coloca-la na ferramenta. Essa informação é partilhada naquela caixa, em que as caixas agrícolas não deixam de ser autónomos uns dos outros. De facto há determinada informação que é partilhada em rede nacional mas há outra que não pode ser.

## **10. FRONT-OFFICE VIRTUAL**

15Q. Que relação existe entre o *front-office* virtual e o *back-office* físico?

Existe uma tendência para ir para o virtual nos meios mais urbanos na camada mais jovem, as pessoas de idade mais avançada têm alguma relutância em utilizar por natureza. Nós de facto notamos que está a crescer a utilização do front-office virtual de facto e que nós próprios temos internamente campanhas para no sentido se promover a utilização e adesão dos clientes aos canais. É desenvolvermos e fundamentarmos o crescimento da banca urbana em meios mais urbanos e para a clientela mais jovem. Isso tem-nos levado a desenvolver todos esses canais.

16Q. Que ligação existe entre o *front-office* virtual e o *front-office* físico?

Não transcrita resposta não fornecida. (01:13:48 até 01:14:13)

17Q. Que relação existe entre o Front-office virtual e o Back-office virtual?

Aqui estamos outra vez a falar de indicadores... em real time não, aliás há a linha direta. Eles têm sempre o contato cá em baixo em caso de... há sempre ligação dentro do horário do funcionamento da linha direta que é até às 11 da noite se não estou em erro. Há essa linha mais online e depois há sempre um serviço de mensagens de email que permite fazer esta ligação. E aí de facto

nós conseguimos obter algum feedback. A linha direta tem competências para esclarecer, não só falhas, ou de como usar o serviço mas também tem valências na apresentação...mas numa área mais comercial. A própria linha direta tem capacidade para realizar determinadas operações em que o cliente autenticando-se a linha direta consegue concretizar. Questões mais específicas, a linha direta reencaminha para o balcão.

## **11. SERVIÇO MULTI-CANAL**

18Q. Na sua opinião quais são as grandes vantagens e desvantagens dos serviços multi-canal?

As vantagens do lado do cliente é a comodidade deles. É a comodidade o Banco disponível a toda a hora, isto por outro lado traduz-se em vantagens para o Banco em termos de otimização de melhor serviço, de melhor prestação do serviço, otimização, redução de custos, uma vez que existe um conjunto de custos que desaparecem. De facto estes serviços ficam mais baratos ao ter espaços físicos e recursos humanos. A desvantagem... isto hoje em dia em termos de segurança e aquilo que nós nos apercebemos e daquilo que eu tenho conhecimento sempre que há um problema a nível dos canais virtuais quem perde é o Banco, é sempre o Banco que não acautelou os níveis de segurança, naquilo que tenho visto, mesmo que o cliente tenha dado as credenciais inadvertidamente a alguém o Banco permitiu e trás de facto aquela imagem que relação Banco/cliente, o Banco tem sempre mais obrigações.

## **12. QUALIDADE PERCEBIDA**

19Q. Na sua opinião quem são os elementos que determinam a qualidade do serviço multi-canal?

Primeiro é a disponibilidade, se estamos a oferecer um serviço que não está disponível é a mesma coisa que não estarmos a oferecer, isso é para estar disponíveis 24 horas 7 dias por semana. De facto quanto mais disponível está o serviço melhor será os fatores de qualidade. As funcionalidades a forma como a iteração dessas funcionalidades porque os canais tem de ser intuitivos, nós não podemos partir do princípio que as pessoas conhecem, que para fazer determinada operação têm de ir ali e depois alem. As pessoas têm de perceber quando entram num homebanking, seja através de um mobile tudo deve ser perceptível, intuitivo e conseguir realizar a minha operação. Isso de facto determina qualidade para o cliente final.

Esse feedback vem sempre do contato com o cliente ao balcão ou através de mensagem que nos faça chegar...

20Q. Há mais algum aspecto que gostaria de mencionar que ainda não foi mencionado?

Isto é o desafio do futuro alias um dia destes acho que temos de começar a pensar em canais para os relógios, pois os próprios relógios começa a ser disponibilizada as funcionalidades e nós temos de pensar nisso, isto é um desafio constante, mas de facto nós a banca e a banca portuguesa ainda mais somos bastante evoluídos nesta componente das novas tecnologias e destas componente mais virtuais para interação. Somos bastante avançados e isso é um desafio constante e interessantes. De facto é a tendência.

## **INTERVENIENTE 3**

### **1. CONCEITO MULTI-CANAL**

1Q. Na sua opinião porque é que se dá início há criação de serviços multi-canal?

É assim a minha visão é muito tecnológica, porque nós na prática e eu em particular, o meu foco é muito criar condições para que o negócio possa trabalhar, por exemplo, por vezes tenho alguma dificuldade em ver isto na ótica do próprio negócio e da própria tecnologia. Aqui basicamente a criação de soluções multi-canal já tem um aninho em cima foi a cima de tudo o nós uniformizarmos as interfaces para que possamos ter n sistemas aplicativos que utilizam os mesmos recursos e obter sinergias da própria construção dessas infraestruturas e também por via de termos mecanismos de segurança associados a essa infraestrutura. Como na prática comporta-se como uma espécie de um bus de aplicações ou de serviços em que para todos os efeitos nos permite ter interfaces normalizadas com os diferentes sistemas aplicativos respondendo simultaneamente a n necessidades distintas de diferentes fontes. A razão que levou á construção da 1º infraestrutura multi-canal em termos tecnológicos, em termos de negócio todas elas tendiam para ai desde que tivemos sistemas distribuídos, e é muito importante ter interoperabilidade nos diferentes sistemas. Mas o grande trigger desta organização foi a Internet, foi a criação do canal internet e que permitiu que nós consciencializá-mos que precisávamos de ter uma infraestrutura própria, robusta no acesso á internet e foram criados depois canais a nível da intranet, da extranet, outros canais como a via telefónica, dos ATMs. Tudo isso digamos foram entrando uma vez que o núcleo estava construído e foi mais fácil ir encachando os diferentes canais.

Olhando isso na ótica tecnológica esse multi-canal, o que nós fizemos com isso foi uniformizar canais, a interface e isso deu muito jeito para o negócio, tinha o potencial de poder abrir mais um canal na ótica do utilizado.

2Q. Dentro da organização quem são as entidades que decidem a construção dos novos serviços multi-canal?

3Q. Como identificam as necessidades das partes interessadas antes de se dar origem a um serviço multi-canal?

Isso está muito tendencioso com o negócio, o negócio é que define isso. Nós na prática o que fazemos é mapear essas necessidades do negócio e colocar na prestativa infraestrutura. Basicamente o que nós fazemos é á luz do plano estratégico nós também vamos preparar e vamos perceber como é que a infraestrutura que está montada pode responder a essa necessidade. Pela via mais

proactiva podemos considerar talvez reativa...tem a ver com as necessidades que nos são explicitamente apresentadas de desenvolvimento de soluções o que faz com que se construa uma solução...por exemplo há situações em que o canal surge por via da tecnologia porque nós conseguimos convencer o negócio que há mais um canal o caso do homebanking.

## **2. MEDIDAS DE PERFORMANCE**

4Q. Na sua opinião quais são as medidas de performance que um serviço multi-canal deverá possuir?

Ai eu só posso digamos opinar sobre a vertente tecnológica, mas estamos a falar de 3 muito importantes, estamos a falar de disponibilidade, desempenho, e segurança.

Eu vejo isto em termos tecnológicos, em termos ótica do negócio existem outros tipos de parâmetros para o qual eu não me sinto à-vontade para poder opinar sobre eles. Mas usabilidade, a transparência de utilização dos diferentes canais, esse tipo de coisas estão mais ligados...aquilo que lhe posso dizer de características é na vertente mais tecnológica. E a partida são essas 3.

5Q. Depois da criação do serviço quem é que gere o seu aperfeiçoamento?

Eu acho que toda a gente está envolvida nisso, porque é assim, nós por via das comunicações passamos a vida a rever a infraestrutura no sentido de otimizar, adequar aquilo que a tecnologia nos está a oferecer naquele momento ou o que virá a oferecer, e portanto estamos a atualizar e a dar resposta. A malta das aplicações é a mesma coisa, vai dando novas funcionalidades á luz das necessidades que depois no negócio vai introduzindo novas facilidades dentro da solução e penso que a nível do negócio acontece a mesma coisa por via das necessidades que são apresentadas pelo cliente.

O que me diz a experiencia é que as coisas são alteradas no momento em que começam a haver sinais de que a infraestruturara não esta a dar resposta ou quando ela em termos de arquitetura ela não corresponde às necessidades. Isso normalmente é o trigger para fazer evoluir a infraestrutura. A outra via é o melhorar o desempenho ou oportunidades que surjam da necessidade da melhoria do desempenho por via da evolução tecnológica.

Não é necessariamente quando há falhas, vejamos uma coisa, uma infraestrutura de comunicações e montar uma arquitetura deste tamanho é numa coisa que demora muito tempo e portanto nós não podemos dar ao luxo que isto estoire para a seguir corrigir, quando isso acontece é muito mau sinal.

## **3. MONITORIZAÇÃO**

6Q: Que ferramentas utilizam para receber o feedback dos clientes nos serviços multi-canal CRM, inquéritos, etc.)?

Ai eu sou a pior pessoa para dar essa informação, eu penso que... na opinião final, nós temos dois tipos de cliente, o cliente bancário e temos o cliente dos sistemas de informação e ai naturalmente em termos de satisfação são os inquéritos de satisfação que fazemos periodicamente aos nossos clientes e que naturalmente os utilizadores vão fazer refletir as sores que também têm junto dos seus clientes. Há outras das próprias infraestruturas que permitem tirar métricas como disponibilidade da infraestrutura, qualidade, segurança, etc. depois há o Contact Center tudo o que faz parte da linha direta que interage com os utilizadores, tudo que são o número de situações por via da linha direta são fundamentais para avaliar a satisfação do cliente.

*O interlocutor não conseguiu identificar qualquer outra ferramenta que pudesse ser útil para o feedback.*

7Q. Existe alguma parte da organização que integre todo o feedback dos clientes e o análise na perspectiva de melhorar o serviço multi-canal?

Temos essa informação via administração. É a relação com o cliente, temos aquela área de relação com o cliente tipicamente interage com ele, mas o resultado final desses inquéritos chegam-nos via administração para toda a gente.

#### **4. FALHAS DE SERVIÇO MULTI-CANAL**

8Q. Na sua opinião considera que possam existir falhas ao nível dos serviços multi-canal?

Em termos de comunicações não, o timing é elevadíssimo. Do resto ás vezes acontecem algumas necessidades de indisponibilidade mas parte delas são mais relacionadas com manutenções da infraestrutura e não tanto por haver quebra de serviço.

#### **5. ACÇÕES CORRECTIVAS**

9Q: Como resolvem as falhas de serviço?

Digamos que há um todo de tratamento de incidentes e gestão de problemas que depois é comunicado... comunicações somos nós, sistemas neste momento é a SGI, depois nós temos as áreas de desenvolvimento que estão naturalmente a colaborar na resolução de incidentes por via de terem desenvolvido as aplicações.

Isso tem a ver com as necessidades, se vem do negócio nós somos reativos, é por via de cada umas das áreas relacionais que se apercebe que pode fazer um determinado processo de melhoria.

Se a melhoria vai ser aplicada a outros canais isso vai depender... acho que isso naturalmente acontece porque... eu estou a ver em termos de sistemas e comunicações, se nós melhorarmos em termos de comunicações naturalmente que estamos a fazê-lo para a infraestrutura total, e portanto ao fazermos uma evolução tecnológica que implique esses canais estamos a fazer para todos os outros, por isso é que é uma infraestrutura uniforme e é única. Por via de sistemas idem, porque parte dela da infraestrutura, se evoluirmos um sistema de base de dados por algum motivo, e é a mesma para todos os canais ao mexermos naquilo estamos a dar serviço melhorado a todos os canais. Por via do negócio isso depende da especificidade dos canais.

## **6. RECURSOS**

10Q: Quais são os recursos necessários para o funcionamento dos serviços multi-canal?

Temos sempre muito poucos recursos...aqui habitualmente a malta vai-se habituando a trabalhar com os recursos que tem, faz parte da gestão.

## **7. BACK-OFFICE FÍSICO**

11Q. Que relação existe entre o Back-office físico e o Front-office físico?

Isso é negócio...não faço a mais ponta...tem de existir relação, existe uma serie de serviços da linha direta que têm que se trabalhados, o caso das transferências á todo um processo de retaguarda que trata dessas situações. Agora se isso funciona bem ou não faço mais ponta...

## **8. BACK-OFFICE VIRTUAL**

12Q. Que relação existe entre o *back-office* virtual e o *back-office* físico?

A evolução tecnológica que temos feito tem permitido isso...e cada vez mais serviços são prestados sem que seja necessário haver intervenção humana... porque acima de tudo estamos a otimizar os serviços, significa a redução de custos, significa maior eficiência na entrega do serviços ao cliente.

## **9. FRONT-OFFICE FÍSICO**

13Q: Que ligação existe entre o *front-office* físico e o *front-office* virtual?

É assim o que eu noto... é assim nós temos uma particularidade enquanto Banco que é estarmos com clientes da província e com uma idade mais avançada, eu acredito que haja muitos dos nossos clientes a irem ao balcão para terem a certeza que o dinheiro estava lá. Mas a prova é que também temos uma adesão razoável dos canais homebanking mas mais com os utilizadores mais citadinos, e uma faixa etária mais jovem.

O homebanking permite fugir da ubiquidade deste serviço, o cliente em qualquer altura e em qualquer lugar ter acesso ao serviço...mas também pode perder muita coisa, uma coisa que caracteriza muito este grupo que é a proximidade, relação humana pesa muito á cultura desta organização, e este é o segredo que fora de Lisboa a taxa de fidelização é grande. O cliente vai aonde confia e no contexto dos ambientes virtuais não há essa sensação de proximidade, portanto o ser diferenciador nesse canal é muito mais difícil. Agora no físico não, o cliente vai á agência ou vai á outra.

14Q: Existe alguma ligação entre o Front-office físico e o back-office virtual?

Por essa via o mecanismo esta criado é precisamente a linha direta, não há propriamente ligação direta de interações que existam ao nível do canal virtual, não se refletem diretamente numa determinada agência ou numa determinada caixa. Isso para todos os efeitos vai via o back-office.

## **10. FRONT-OFFICE VIRTUAL**

15Q: Que relação existe entre o *front-office* virtual e o *back-office* físico?

Isso na prática existe, penso eu por via das operações que são realizadas e queiram intervenção da retaguarda ou queiram a validação,...coisas do género...no fim do dia os clientes são da agência, são da caixa.

16Q: Que ligação existe entre o *front-office* virtual e o *front-office* físico?

Ai acho que não está grande coisa, a não ser no esclarecimento de duvidas, são complementares, então estão a atacar entre aspas diferentes frentes de partes de determinados serviços. Não vejo que haja grande relação. Não estou a ver a malta do balcão muito preocupada com o front-office virtual, é mais um canal que lá está a fazer operações.

17Q: Que relação existe entre o Front-office virtual e o Back-office virtual?

Isso não faço a mais pequena ideia...isso tenho qualquer dificuldade em dizer qualquer que seja...

## **11. SERVIÇO MULTI-CANAL**

18Q: Na sua opinião quais são as grandes vantagens e desvantagens dos serviços multi-canal?

A grande vantagem é nós tirarmos infraestruturas coerentes e permitam o reaproveitamento da infraestrutura para varias componentes, e simplifica a gestão, permite uma otimização mais otimizada, permite criar uma infraestrutura muito mais robusta por via dela ser valida em diferentes vertentes. Na via tecnológica eu vejo isso... e acima de tudo criar uma uniformização ao nível dos sistemas de informação, não é que nós temos diferentes canais com diferentes infraestruturas distintas com diferentes abordagens de construção e desenvolvimento. Estamos aqui a falar...permite ter essa uniformização da infraestrutura. Nós podemos criar mais facilmente todos os canais, o mais difícil foi criar o canal intermed, depois foi fácil replicá-lo na banca telefónica e em outros canais foi bastante mais fácil do que a criação do primeiro, porque criamos o Framework para incorporarmos outros canais. Eu não vejo desvantagens nisto sinceramente...complexidade?! Para todos os efeitos temos mais variedade na construção da solução no facto de haver uma necessidade em particular de um dos canais que pode afetar os restantes...por ai, tem a ver um pouco com a engenharia, tem a ver com a construção da própria solução, para o cliente é transparente tem ótimas vantagens.

## **12. QUALIDADE PERCEBIDA**

19Q: Na sua opinião quem são os elementos que determinam a qualidade do serviço multi-canal?

Toda a gente...o cliente a dar input, as áreas de negócio a pegarem no input do cliente e a passarem isso, depois a ver com a vertente tecnológica isso ai é a cadeia alimentar toda. É assim tendo em conta que cada área funcional trabalha numa ótica de serviço e para todos os efeitos nós prestamos o serviço a outras equipas dentro da organização, esse feedback aparece naturalmente. Por outro lado nós temos a noção que a satisfação do todo tem a ver com a satisfação que depois os nossos clientes têm a nível global no nosso serviço.

20Q: Há mais algum aspecto que gostaria de mencionar que ainda não foi mencionado?

É assim...o nosso percurso de evolução nesta infraestrutura que nós temos de multi-canal o maior desafio que nós temos nele tem a ver com a evolução da própria arquitetura. Porque é muito difícil a determinado momento quando estamos a desenhar a solução baseada naturalmente no passado, e na experiencia que fomos trabalhando e também no que a tecnologia esta a permitir naquele momento ou irá permitir é muito difícil só com estes inputs fazer evoluir a infraestrutura de forma a que ela consiga facilmente se adaptando a períodos mais longos. São processo bastante complexos. Ver isto como uma caixa mas depois existe uma dependência entre as suas componentes.

O grande desafio para mim em termos tecnológicos é a capacidade de antever o que é que deve ser a arquitetura seguinte e o desafio e o trabalho que dá. Na vertente tecnologia esse é um dos grandes desafios que nós temos associado na infraestrutura multi-canal.

Normalmente o que se tende a fazer tendo em conta a complexidade manter o mais estável possível a infraestrutura o maior tempo possível, e o que basicamente se faz é... quando se constrói o modelo tenta-se que ele consiga cobrir aquilo que nos passa pela cabeça, e ir vendo com o tempo se podemos colocar aquela componente na infraestrutura porque ela está dentro da arquitetura.

## **INTERVENIENTE 4**

### **1. CONCEITO MULTI-CANAL**

1Q: Na sua opinião porque é que se dá início há criação de serviços multi-canal?

A iniciativa em termos de negócio do que eu tenho conhecimento por parte da caixa central de avaliar o tipo de serviço, o que quero dizer é... vamos imaginar que queremos agora disponibilizar serviços de banca através do telemóvel a ideia de decidir como é que vai ser esse serviço começa por aí, agora a sua intervenção tecnológica somos nós o CA Serviços e um conjunto de várias áreas envolvidas para vermos qual a melhor forma tecnológica e depois todos os procedimentos necessários para o seu suporte. Nos dias de hoje em termos de um serviço de negócio as tecnologias de informação estão intrínsecas é difícil estarem separadas dos próprio negócio. Nem uma sozinha nem outras, portanto nós não podemos definir como CA Serviços como tecnologias dizemos agora que temos aqui o telemóvel é tão giro e vamos usa-lo, e depois não se adequar a uma necessidade do negócio banca. Portanto é um trabalho conjunto.

2Q: Dentro da organização quem são as entidades que decidem a construção dos novos serviços multi-canal?

A iniciativa é sempre um encontro, a iniciativa normalmente é sempre o negócio na procura da sua necessidade, obviamente que as tecnologias da informação por força da sua evolução, lá está vivem a par, por vezes a tecnologia força o negócio a ir por um determinado caminho porque disponibiliza novas possibilidades. Forçar não negativamente mas positivamente, porque disponibiliza novas formas de promover o negócio. Mas á 20 anos atrás por mais que tivesse pensado que era giro ter uma forma de estar aqui na minha casa... agora e fazer uma transação financeira, nem sei se pensava!! Porque nunca chegou a essa situação, surgem os computadores, surge a tecnologia e as pessoas em casa estar... estou a recordar que na altura começou até o conceito do IVR, do telefone foi das 1º coisas que começaram. Porque o que realmente se tinha 1º um telefone e não um computador. As duas estão a par as tecnologias evoluem e existem esses equipamentos que motivam o negócio a dizer então e porque não fazer o negócio desta forma. Usar este para servir o negócio do Banco. Mas o contrário também existe se o negócio exige um novo mercado, leva a tecnologia a implementar.

3Q Como identificam as necessidades das partes interessadas antes de se dar origem a um serviço multi-canal?

Quer seja de uma forma nova de fazer negócio banca muitas vezes nem é só o negócio banca por vezes é o próprio suporte banca obriga a trabalhar-se de outra forma. Veja-se por exemplo a questão dos diferentes canais implicam diferentes cuidados de questões legais, o que também obriga a que a tecnologia também se adapte ou funcione de outra forma. Pode começar por ai ou como disse à pouco pode ser a própria tecnologia a verificar a necessidade de melhoria. Isto para obter mais negócio, mais obtenção de clientes então temos de avançar para este tipo de tecnologia e também a forma de negócio. Acho que é um ciclo vicioso.

## **2. MEDIDAS DE PERFORMANCE**

4Q. Na sua opinião quais são as medidas de performance que um serviço multi-canal deverá possuir?

Se estivermos a falar de um serviço multi-canal em termos de negócio eu entendo é, existem os serviços banca e o que a banca faz é o emprestar dinheiro ou ajudar a fazer a transferência, a movimentação de dinheiro se quisermos assim resumir em alto nível. Nesse sentido esse negócio pode ser feito presencialmente ou através de diferentes formas de interação entre o cliente e o Banco. Essas diferentes formas podem dizer que eu posso através de um telemóvel, volto a dar o exemplo, só podere fazer um tipo de transação. Isso não tem nada a ver em termos de tecnologia. O próprio serviço, alguém definiu por questões legais, questões de segurança, o que seja, dizer assim, no telemóvel só fazemos este tipo de serviço. Isso depois assenta numa outra camada que é a camada tecnológica que por si também implica que tecnologicamente haja uma separação. Há tecnologias para responder de uma maneira e outras para responder de outras. Se nós estivermos a falar transversalmente como cliente eu vou falar que em qualquer das situações seja rápida. Uma das medidas é a rapidez. Estamos a falar de performance que eu entendo como rapidez ou a qualidade que está intrínseca à performance que ele tem, portanto isso já é um defeito tecnológico. Isso para nós é a capacidade de resposta. Na perspetiva técnica nós vemos performance como capacidade de processamento de respostas a alguma necessidade. E não tanto como qualidade. Eu posso ter qualidade é ter uma má performance em termos de rapidez, porem se quisermos dizer que a performance está intrínseca com a qualidade com que apresenta. Então o que eu vejo genericamente é ser rápido, e é a vertente da qualidade, eficiência, eficácia do que se pretendia fazer. Vão variar nos tais canais porque evidentemente se eu estiver no balcão não vou ser tão exigente da rapidez porque tenho uma pessoa à minha frente que provavelmente vai interagir de outra forma e logo ai vou demorar mais tempo, se estiver com o telemóvel ou frente ao computador é muito objetivo eu quero que seja rápido a aceder ou a verificar.

Digo estas mais por vício tecnológico é por ai que estou a verificar que é a qualidade e a rapidez. Mas se tiver a falar do homebanking vou querer que o acesso seja imediato, rápido de

verificar, a segurança também me é importante, mas lá está a qualidade também pressupõe isso dependendo dos canais.

5Q. Depois da criação do serviço quem é que gere o seu aperfeiçoamento?

O ciclo é o mesmo porque o aperfeiçoamento não deixa de ser outra necessidade, portanto a não ser que seja um erro. Se houver um erro técnico a iniciativa é imediata daquilo da nossa parte, de o corrigir de o otimizar. Entenda-se que erro pode não ser só indisponibilidade, pode ser a deteção de uma potencial falha de segurança, tempo de resposta. Não quer dizer que da parte do negócio sejam eles até mais a despoletar, imagine no balcão os utilizadores são os 1º a detetar que o sistema do balcão está lento. E às vezes se calhar podem ser eles os 1º, no caso do homebanking somos nós a verificar e a detetar, que há aqui um problema de performance.

Se estivermos a falar de novas necessidades de uma maneira geral ou é o negócio que gostaria de ter novas funcionalidades naqueles canais tecnológicos ou somos nós que tecnologicamente permite fazer isto e sugerimos que se faça uma análise de novos serviços.

### **3. MONITORIZAÇÃO**

6Q: Que ferramentas utilizam para receber o feedback dos clientes nos serviços multi-canal (CRM, inquéritos, etc.)?

Inquéritos há, quer ao nosso utilizador dos sistemas tecnológicos, não lhe sei dizer o que fazemos à população ou ao cliente final que tipos de inquéritos tenham sido feitos. Mas de qualquer maneira ao nível do site institucional e a nível dos sites está sempre disponível, têm opções disponíveis para qualquer sugestão. Agora o processamento, vou ser sincero penso que está tudo na caixa central, na área que faz a gestão desse tipo de canais. Eu penso que não vem para aqui, mas não sei confirmar. Há monitorização dessa informação mas não sei se estamos a dar feedback ao cliente final. A nível das áreas que monitorizam que apoiam que gerem estes canais a nível do negócio têm acesso, inclusivamente até por questão de segurança, existe informação nesse sentido estatístico para indicar quais são os tipos de transações que tenham sido feitas, ou se caso foi feita uma análise ao detalhe de ver o perfil do cliente...há dados, e conseguimos ter dados nesse sentido mas obviamente na caixa central. Aqui claro que temos em termos de tecnologia mas não tenho conhecimento de estarmos internamente a fazer ainda uma análise...mas mais numa perspetiva da tecnologia, para monitorizar e efetivamente para dar esse input. É o objetivo do gabinete de arquitetura fazer uma análise das tecnologias de que forma pode otimizar quer para os canais que são expostos ao utilizador final quer para internamente.

Hoje em dia as ferramentas que fazem a componente analítica e são diversas conseguem dar análise não só do que aconteceu mas preditivas para inferir o que pode ser. Há n ferramentas para isso, há o CRM nesse sentido de conhecer o nosso cliente atual... neste momento olhe, conhecendo o que temos na realidade da casa quer nós termos uma aplicação própria que é o Cliente Grupo, mas que no conceito é um CRM porque tem uma posição integrada do nosso cliente. Tem uma visão, conseguimos consultar e ver que o cliente X tem esta morada, tem estas contas todas, todo o seu universo a nível do Banco, é esta a sua posição. Em vez que o utilizar ter de ir a diversas aplicações para saber então quanto é que ele tem de produtos para o estrangeiro, quanto é que ele tem de mercados financeiros... é uma ferramenta proprietária desenvolvida por nós para ter essa informação. Mas depois temos instalado o produto da SAGE que nos permite fazer essa análise mais analítica no sentido de fazermos... pegamos inclusive no historio para fazer análise comportamental do cliente.

7Q. Existe alguma parte da organização que integre todo o feedback dos clientes e o análise na perspectiva de melhorar o serviço multi-canal?

Na perspectiva multi-canal tecnológico é sempre centralizado aqui no CS serviço e tem um canal próprio definido, uma área específica de entrada de todas essas novas necessidades, ou de problemas encontrados. Em termos de negócio daquilo que eu tenha conhecimento há uma área específica na caixa central, que pelo menos nós CA Serviços enviam muita informação para monitorização dos canais homebanking, linha direta, balcão 24, e que centra essa análise.

#### **4. FALHAS DE SERVIÇO MULTI-CANAL**

8Q. Na sua opinião considera que possam existir falhas ao nível dos serviços multi-canal?

Atualmente no nosso sistema sendo do que eu tenho conhecimento acho que temos uma disponibilidade e qualidade de serviço bastante elevada. Acho que podemos evoluir ainda mais em termos do serviço que prestamos, funcionalidades, utilização. E em termos de qualidade tecnológica é sempre uma evolução, mas acho que temos uma qualidade bastante elevada. Daquilo que tenho conhecimento, obviamente que devem acontecer algumas interrupções quer seja por manutenção dos sistema. Isso existe mas quanto a mim não considero...

Num serviço de multi-canal pressupõe a definição da sua disponibilidade. O que eu quero dizer com isto. Num balcão não é uma falha ás 10 da noite ir ao balcão fazer uma transação, se for ao 12 e disserem que não há sistema e aí, daquilo que eu conheço na qualidade do sistema, por exemplo a nível de balcões temos uma qualidade de disponibilidade elevadíssima, mas a partir de uma determinada hora temos de fechar todos os processo. Se formos para um homebanking já não é

a mesma coisa e eu sei que há um período que nós temos de desligar, um período no início a noite e um período de madrugada mas temos de o fazer para a qualidade do sistema. Não considero uma falha aí, se ao longo do dia está lento, a noção geral que tenho é que não estamos com uma qualidade boa. Não temos um nº de falhas de disponibilidade significativo se quiser falar como cliente final considero até bastante bom porque o nosso sistema está quase disponível 24/7.

## **5. ACÇÕES CORRECTIVAS**

9Q: Como resolvem as falhas de serviço?

Para além de haver os canais próprios a informar a indisponibilidade desse sistema, no caso dos balcões há o nosso canal interno a nível de rede de grupo a informar a indisponibilidade. Nos canais para os clientes finais e tudo dependente da falha que é há sempre o canal do site institucional e do próprio site a comunicar a indisponibilidade ou algum problema. Quando se verifica um problema temos uma equipa de suporte a nível geral de questões técnicas, ou seja há 2 canais. Um canal na caixa central que recebe todas as solicitações do cliente final é canalizado para a caixa central para a componente da linha direta. Quando estamos a falar de questões técnicas nós temos uma equipa de suporte, um Helpdesk que recebe dos utilizadores todas as chamadas e indicações de alguma coisa que esteja incorreta.

## **6. RECURSOS**

10Q: Quais são os recursos necessários para o funcionamento dos serviços multi-canal

A nível da organização para além das pessoas que é necessário para este contacto com o cliente final, os recursos aos suportes tecnológicos, e as próprias tecnologias. Estamos a falar de máquinas, software, hardware, redes de comunicação.

## **7. BACK-OFFICE FÍSICO**

11Q. Que relação existe entre o Back-office físico e o Front-office físico?

Para mim existe como é óbvio, e voltando aquilo que se falou no início, o cliente pode dizer eu sou A, mas depois o nosso colaborador com o cliente presente ou depois pode ter uma panóplia de informação já gerada pelos sistemas sendo que os sistemas pode ser a tecnologia como pode ser internamente o grupo que faz análises, faz processamentos, sobre aquele mesmo cliente, portanto a relação para mim é forte, existe é constante. Não é apenas com base na informação que o cliente dá mas sim o que a tecnologia dá. Há uma grande diferença de como é gerir a informação e o que é o sistema de informação. A tecnologia de informação é isso mesmo, tecnologia. Torna-se num sistema

de informação quando lá colocamos pessoas e dão valor aquela informação, fazem gerar mais informação. O back-office físico não só consome do que o cliente lhe diz ali mas com base no que o cliente lhe diz pode juntar a outra informação que produziu previamente e ainda dar mais riqueza quer á relação com o cliente quer até na qualidade do seu serviço.

## **8. BACK-OFFICE VIRTUAL**

12Q. Que relação existe entre o *back-office* virtual e o *back-office* físico?

Sim, pode se dizer que sim, porque há cada vez mais capacidade de trabalhar a informação toda que o cliente trás ao sistema e vice-versa que consegue criar mecanismos que não obriguem tanto a interação entre o cliente e o colaborador. A prova disso é entrando no homebanking ou linha direta serem propostas transações, propostos outros negócios por base numa análise prévia dos sistemas sem que esteja lá um colaborador que diga então o senhor gostaria de fazer isto...há de facto mais procedimentos que podemos fazer sem a necessidade de uma pessoa a interagir com o cliente final.

(*o back-office virtual tem tendência a tornar-se cada vez mais dependente*) não, não pode ser. Tem de haver sempre alguém a ajudar a máquina. As máquinas nunca vão conseguir trabalhar sozinhas. Tem de haver sempre alguém que lhe dê o lado...um exemplo simples disto...temos um sistema que com base em regras definidas por uma pessoa análise o histórico de transações de um cliente e conclui que aquilo é um cliente médio, que não tem risco. E de repente surge uma transação diferente não vamos deixar ao sistemas que diga não...e não ai tem de entrar uma pessoa que balize. Precisa sempre de uma pessoa.

## **9. FRONT-OFFICE FÍSICO**

13Q: Que ligação existe entre o *front-office* físico e o *front-office* virtual?

As pessoas vão querer sempre ter o contato com outra pessoa para lhe dar algum conforto e saber, no entanto as tecnologias estão a evoluir de tal maneira que estão a dar confirmação ao cliente final e permitir mais serviços, por isso eu acho que vais cada vez mais haver uma maior utilização dos canais não físicos mas acredito que terá sempre de existir a necessidade dos canais presenciais com contato pontual ou não entre pessoas.

Sim os canais serão sempre complementares e não substitutos uns dos outros. Mais uma vez por questão de segurança quer por vantagens. O que eu quero dizer é que eu constantemente posso estar a informar o meu cliente de uma forma sem o incomodar de novas funcionalidades, novos

serviços, então claro uso mobile, homebanking, balcão 24 para que ele receba, há-se ser complementar. A informação nesses canais não vai ser só publicidade vais ser mesmo dar-lhe informação.

14Q: Existe alguma ligação entre o Front-office físico e o back-office virtual?

Acho que sim, volto a dizer serão sempre complementares, eu poder ter feito qualquer coisa no balcão, disponibilizada, informada claramente no back-office virtual. Eu posso fazer uma transação num ATM e a seguir ir ao balcão e fazer outra e logo de seguida ligo o meu telemóvel e vou consultar o meu saldo, e isso está refletido. São complementares e síncronos.

Tecnologicamente é já como funciona, portanto nós em termos do nosso sistema é assim que temos. Nós temos um sistema único que toda a movimentação que o cliente faz das suas contas, dos seus movimentos estão centralizados. Independentemente do canal utilizado essa informação está consolidada.

*(passagem de informação entre frente-office-físico e back-office virtual)* Tudo o que tenha a ver com o cliente naquele canal... isso já em parte acontece. Estamos a falar de clientes que disponibilizou a documentação. Posso lhe dizer que a constituição de um depósito a prazo por força do nosso regulamento o movimento é feito de imediato da conta do cliente também movimentada cá, isso é imediato. Ou seja se eu for hoje a um canal de homebanking e quiser fazer uma constituição do depósito a prazo eu vejo o saldo que tenho na conta, eu digo que quero fazer uma constituição pelo valor de X esse depósito é constituído de imediato pelo valor de X. e de seguida faço a consulta da minha conta e vejo que já não tenho disponível aquele montante e vejo que tenho um depósito a prazo no valor de X. todas as operações que seguramente podem ser feitas o nosso sistema faz.

Como utilizadora final eu digo que sim, que deveremos incrementar mais serviços nos canais não presenciais.

## **10. FRONT-OFFICE VIRTUAL**

15Q: Que relação existe entre o *front-office* virtual e o *back-office* físico?

Existe sempre uma vez que tudo o que faço no balcão tenho acesso em termos transacionais, atenção, tenho acesso a consultar o que foi feito no front-office virtual. Na nossa realidade dependendo das zonas acho que ainda temos muita utilização dos balcões, mas cada vez mais e nota-se de quem adere com intensidade a utilização dos virtuais é cada vez mais intensa, mas ainda temos

uma aderência significativa nos balcões. A faixa etária, a zona, onde estão localizados eu penso que é mais por isso.

16Q: Que ligação existe entre o *front-office* virtual e o *front-office* físico?

17Q: Que relação existe entre o Front-office virtual e o Back-office virtual?

Acho que isso eventualmente acontecerá mas mais por força dos telefones, que nos vão permitir fazer isso. Não vejo uma necessidade não pelo Banco, estou a pensar que no futuro qualquer pessoa com um telefone que quando executar um telefonema consiga ter a outra pessoa do outro lado, da maneira que sim. Quando eu ligar para uma linha direta será mais agradável eu estar a olhar para alguém, mas em termos de utilização vai demorar ainda um bocado, mas não é impossível.

Mais uma vez como cliente acho que é agradável em vez de estar a falar ou só ter máquinas eu precisar realmente de um esclarecimento ou qualquer coisa que não seja já com a segurança de ler ou clicar e ter confiança, tudo aquilo que leve a falar com outra pessoa é mais agradável estar a ver essa pessoa. Há logo ali uma transmissão diferente de impressões e conhecimento.

Especificar porquê! Tem mais a ver com relações humanas, é óbvio que é muito mais agradável estar a falar com alguém, além do mais acho que as tecnologias estão a voltar um pouco atras, haver mais relação com as pessoas em vez de ser só cliques... cliques. Também a nossa cliente pode também não ter a facilidade de juntar a panóplia de serviços e recorrer mais ao balcão, mas aqui, lá está ao 20 anos de serviços diziam-me para não esquecer que este Banco é *sui generis*, ta ai na nossa publicidade. Nós somos isso o contato a ligação, eu lembro-me que quando entrei para cá que me diziam que o cliente entra no balcão e diz que quer fazer um depósito ou quer fazer um empréstimo porque o gerente o conhece e não é preciso muito mais. Hoje em dia já não é tanto assim mas o contato está presente. Brevemente o que pode acontecer é o Banco ir ter com a pessoa e não ficar à espera que a pessoa venha ter com o Banco.

## **11. SERVIÇO MULTI-CANAL**

18Q: Na sua opinião quais são as grandes vantagens e desvantagens dos serviços multi-canal?

É diferentes formas de aceder ao mesmo. Nos ATMs se o balcão naquele momento estiver cheio eu quero fazer um depósito e tenho ali uma máquina que é fácil de poder fazer e faço com confiança e está ligada ao nosso Banco, ligada ao nosso sistema, e é de imediato. No homebanking e mobile é pode estar em qualquer parte e poder executar aquelas transações, sem ter uma dependência, sei que é feito de imediato tenho comigo sempre o Banco. A linha direta a mesma

questão se eu tiver algum problema eu posso pegar no telefone e ligar e pedir apoiem-me ajudem-me, o que é eu se passa!?! (*Desvantagem*) Não, deste que haja este sincronismo, os canais como nós temos, eles têm formas diferentes de acesso...mas aquilo que eu quero executar eu executo da mesma forma, e confiança nos diferentes canais. Se eu quiser fazer uma transferência eu posso executar uma transferência da minha conta para o uma conta externa do Banco ou interna em qualquer um destes canais que eu referi com a mesma segurança e a mesma qualidade e por ai só vejo vantagens dos vários canais.

20Q: Há mais algum aspecto que gostaria de mencionar que ainda não foi mencionado?

Acho que para o seu trabalho a importância do que nós montamos aqui é um bom exemplo. É exatamente conseguir-se montar um sistema para isto funcionar a nível de serviço bancário é haver esta coerência entre as diferentes formas de chegar ao mesmo serviço. Acho que é assim, o requisito nº 1 para ter a vantagem de vários canais.

Eu volto a dizer a forma como nós implementamos tecnologicamente a nossa estrutura de multi-canal a grande vantagem é de nós termos feito de uma forma que é coerente não é...não tem a mesma...o mesmo grau de serviços mas isso é por força das tecnologias e do tempo de vida delas. Como é óbvio se for ao balcão eu consigo fazer uma quantidade muito superior de transações ou de prestar serviços banca num balcão. Mas isso não é só pela idade do serviço em si que tem muitos anos outra é pelo facto que um cabal presencial é que há coisas que exigem mesmo a presença do cliente, mas o que tentamos com todos os canais é crescer...tudo aquilo que é possível fazer nós estamos a crescer para isso. Mas tudo tem a ver com questões regulamentares não é tanto tecnicamente se é possível ou não. Ainda temos um grande trabalho para disponibilizar outros serviços em outros canais, mas acho que temos como grande vantagem é garantir que um serviço se comporta da mesma maneira em qualquer um dos canais. O pressuposto de um multi-canal é, eu tenho diferentes formas de fazer o mesmo mas com a mesma qualidade e isso nós tecnicamente estamos muito bem e em termos de quantidade de serviços estamos a crescer.

## INTERVENIENTE 5

### 1. CONCEITO MULTI-CANAL

1Q: Na sua opinião porque é que se dá início há criação de serviços multi-canal?

Tem basicamente com as novas tecnologias nos últimos anos permitiu desenvolver um conjunto de interfaces que permitem ao utilizador de qualquer lado aceder há informação do Banco e isso traduzem-se em termos dos clientes ficam com uma flexibilidade muito grande, não precisam de ir a balcões, termos de nos deslocar e do lado do Banco é uma forma de fazer chegar muito rapidamente e transmitir muita informação aos nossos clientes.

Sim e isso também são tendências de mercado, quando muitas vezes há um que inova, esse é o 1º mas depois se vir... as pessoas apercebem-se que é um bom caminho então seguem isso.

2Q: Dentro da organização quem são as entidades que decidem a construção dos novos serviços multi-canal?

Há aqui varias coisas, hoje em dia existem muitos canais diferenciados e para atingirmos todos tem de haver a capacidade técnica para os poder implementar, por exemplo no mobile, 1º alguém pensa que é o canal estratégico ou que é um bom canal a vir a implementar e isso para tirar da caixa central do DBD (Departamento de Banca Direta) e que define estrategicamente quais são os canais que deveremos ter para chegar aos nossos clientes. (*criar uma nova ferramenta*) Pode haver vontade mas tem de haver capacidade técnica para implementar. Aqui nos mobiles o que acontece é que as tecnologias são específicas para poderem implementar uma interface para o nosso cliente é necessário desenvolver de acordo com a entidade que fornece o dispositivo, por exemplo, para se fazer uma aplicação para IOS é necessário ter um conjunto de ferramentas para depois se poder produzir a aplicação para o cliente. Se for da Google temos de programar noutra linguagem para conseguir, ou seja para conseguirmos tem de haver um grande know how técnico para implementar a ideia.

Existe uns requisitos mínimos por parte do cliente com uma ideia do que quer ter nesse canal, e depois as equipas...depois desses requisitos serem analisados e depois as equipas técnicas decidem qual a melhor tecnologia para responder a esse requisito.

3Q Como identificam as necessidades das partes interessadas antes de se dar origem a um serviço multi-canal?

É um bocadinho de tudo. Nós por exemplo neste canal em particular, no último que disponibilizamos que foi o canal mobile, e fizemos para varias plataformas, começou pelo bichinho técnico, do lado interno, e fomos os 1º a estar no mercado. Ainda penso que hoje só os 3 maiores Bancos têm aplicações específicas para cada tipo de device e personalizadas, portanto apps. E o Crédito Agrícola ainda é dos poucos que também tem personalizado para os clientes. Nessa altura ainda só havia o BCP e este é um que está sempre á frente e nós neste caso os técnico, houve uma pessoa que ainda no inicio dos smartphones alguém disse e se nós puséssemos aqui o online. As vezes também surgem de dentro para fora. E começou pelas equipas técnicas que pronto, tecnologia nova então vamos ver como é que é, vamos aprender sobre isto e vamos implementar e apresentar isto. Ao nosso cliente da banca direta claro que foi muito bem aceite e claro que hoje...é um canal.

## **2. MEDIDAS DE PERFORMANCE**

4Q. Na sua opinião quais são as medidas de performance que um serviço multi-canal deverá possuir?

Eu sai de casa vamos de fim de semana esqueci-me de pagar a fatura, mas ok até tenho no email aqui as referencias e vou de viagem com um device ao lado e consegue pagar este serviço...e conseguiu pagar este serviço. Alguém que se esqueceu de fazer uma transferência que tinha de fazer e consegue fazê-la logo na hora. Eu quero comprar uma coisa e tenho o meu cartão de crédito, mas eu não quero chegar á caixa e arriscar-me de saber qual é o saldo que eu ainda tenho no meu cartão de crédito. Portanto são estes todos os tipos de serviços que o Banco pode ter e eu tenho sempre instantaneamente. Eu dantes só amanhã vou saber determinada informação. Depois em questões de horas...para as pessoas se não for no instante perde a validade rapidamente. E se nós não pensarmos neste ponto de vista dos clientes que é sempre...quando ele utiliza ele tem de ter satisfação. E são este tipo de coisas que é ele um dia tive a necessidade e nós já lá tínhamos. E pensarmos que é extremamente viável, não pode... tem de ser algo que 99,9 vezes das vezes funciona, e além de funcionar tem de ser extremamente funcional. Eu tenho uma ideia do técnico e também como utilizador que é se eu utilizar uma vez e for complicado eu não vou lá, e na segunda vez, eu nunca mais utilizo aquilo, tem de ser muito intuitivo porque se não for, a experiencia for desagradável as pessoas nunca mais utilizam, é que nunca mais. Aquilo lá por trás ate pode ser fantástico mas estava muito mal embrulhado e não vendeu.

5Q. Depois da criação do serviço quem é que gere o seu aperfeiçoamento?

Normalmente quem é o responsável...isso parte sempre depois em termos de evolução também podemos ser nós. Se eu vir que...nós só podemos dar bons serviços também se tivermos tecnologia para tal, sempre. Sem a tecnologia não podíamos ser rápidos a dar uma informação ao

cliente, não havia tecnologia para isso. Mesmo que eu quisesse a ideia era muito boa mas eu não a poderia implementar. Enquanto técnicos nós podemos sugerir que temos a capacidade de fazer isso para eles também terem uma ideia e pensarmos, ok...com esta tecnologia e nós termos esta ideia vamos implementar e dar este serviço ao cliente. A evolução parte muito pelas pessoas que são responsáveis pelo negócio destes serviços e identificar novas necessidades para o cliente. Um exemplo e que não implementamos na altura que agora está extremamente fácil de implementar que são os push notification que são uma tecnologia, por exemplo um “zin” que nós vemos na nossa aplicação. Isso tem um potencial enorme, mas na altura não tínhamos a tecnologia para isso. Eu posso agrupar as pessoas e dizer que eu quero uma notificação para o utilizador tão simplesmente com um link que lhes vai abrir uma nova campanha do Crédito Agrícola.

*(alteração ao serviço)* Tipicamente é pelo negócio que identifica queremos mais isto...nós gostamos sempre de ter tudo, mas as coisas demoram tempo a implementar e é preferível fazer implementações pequenas mas de uma forma sólida. Vamos fazer muita coisa mas isto estoura-me depois eu não sei perdi o controlo...é preferível ir crescendo de uma forma muito sustentada e que cada coisa que se ponha seja muito boa para não tinhas-mos de voltar atrás e isso ainda demora mais tempo.

Também existe as manutenções corretivas, muitas vezes apesar de muitos olhos e muitos testes há sempre alguém que descobriu que algo funcionava mal. Se for um daqueles que vai gerar um erro enorme, sim atua-se, se for um que 0,01% das pessoas é que vão detetar isto então é preferir se calhar na próxima evolução também fazer...depende da tecnologia. Se o tivermos de fazer faz-se. A Microsoft faz montes boletins de segurança e obriga-nos a fazer updates porque detetou falhas. Se for uma aplicação bancaria onde está o dinheiro as pessoas...quando houver uma evolução resolve-se.

### **3. MONITORIZAÇÃO**

6Q: Que ferramentas utilizam para receber o feedback dos clientes nos serviços multi-canal (CRM, inquéritos, etc.)?

7Q. Existe alguma parte da organização que integre todo o feedback dos clientes e o análise na perspectiva de melhorar o serviço multi-canal?

Não sei...é outra área. Não faço a mínima ideia. Sou daqueles que não gosta que me telefonem. Sou daqueles que poe lá não me contatem. Agora compreendo que se deve haver esse feedback ou recolher esse feedback. Mas muitas vezes não diretamente mas perceber através de

outras ferramentas que existem em perceber quanto tempo teve nas páginas, se foi ver quando publicamos campanhas, se naquele foi ver, se chegou a ter curiosidade... esse tipo de coisas, ferramentas que não incomodam o cliente mas são importantes. Grande parte é a banca direta, eles é que veem, eles é que analisam, as prioridades de desenvolvimento são eles que decidem entre aspas.

#### **4. FALHAS DE SERVIÇO MULTI-CANAL**

8Q. Na sua opinião considera que possam existir falhas ao nível dos serviços multi-canal?

Falhas podem existir. Temos um grau de 90 e muitos porcentos mesmo. Agora podem surgir sempre porque como deve imaginar a quantidade de tecnologias que estão a suportar estes serviços são imensas e muitas delas têm dependências entre elas. De servidores, aconteceu qualquer coisa e aí tem um impacto logo...há uns então como multi-canal, há um sítio por onde todos passam se esse sítio parar então afeta todos. E hoje em dia afetar todos é muita gente. É todos mesmo, não há balcão 24, não há internet, não há inclusive aplicação de balcao para onde os caixas estão a trabalhar. Para tudo mesmo.

#### **5. ACÇÕES CORRECTIVAS**

9Q: Como resolvem as falhas de serviço?

1º ter a capacidade de identificar onde. Como temos serviços que estão simultaneamente online, isto é ao segundo... voltando um bocadinho atras...antes só tínhamos os balcões, toda a gente ia, por isso é que surgiram estes canais. Toda a gente ia ao balcão fazer tudo quando as aplicações havendo uma falha no sistema central as pessoas recolhiam algumas operações permitidas em offline. Aquilo ficava nos servidores e quando viesse acima vinha...mas para o cliente final ele conseguia ir ao Banco e conseguia fazer a operação não sabia que o balcão central estava em baixo, não tinha impacto nenhum para ele. Portanto aqueles canais mais tradicionais que foram feitos á muitos anos tinham essa capacidade de funcionar off. Agora num mobile, o que é trabalhar em off, eu registo a operação deixo-a gravada e quando aquilo vier acima eu faço?! Quer dizer não, há coisas que dependem do segundo, e depois há sempre muita gente a otimizar. Se nós formos ali ver é incrível perceber que...a quantidade de cada vez mais pessoas que utilizam este tipo de tecnologia. Estão sempre a passa, é impressionante ver a quantidade de coisas que estão a mexer é impressionante. E qualquer falha, nestes novos seja onde for tem um impacto brutal para o cliente. Eu não tenho o serviço e eu aí fico irritado. Porque eu vou ao multiBanco não levantou aquilo que queria, não paguei aquilo que queria mas ainda consegui fazer até determinada coisa, agora com estas coisas eu não consigo, eu quero ir á net fazer os meus pagamento e quero fazer agora, não quero fazer depois certo.

Só tenho este tempo agora e tem de ser agora. Portanto a realidade mudou...além dos serviços que são criados para dar tudo num segundo mas os sistemas também têm de estar com um up time quase muito elevado. E são sistemas que mexem com o dinheiro das pessoas têm ainda de ser duplamente olhados. Aqui não se pode perder o dinheiro das pessoas, não se pode perder um cêntimo. Aqui a exigência de monitorização é muito maior.

*(responsáveis pela melhoria dos serviços)* Depois temos pessoas identificadas, é bom que não sejam os clientes a identificar para nós percebermos isso. Nós devemos ter a capacidade de perceber. Tudo o que é oferta, infraestrutura agora metemos em outsourcing de serviços, passou para a CGI. Portanto eles são responsáveis por garantir que os sistemas não falham, mas isso do ponto de vista de sistemas, depois entram os das aplicações que também não podem falhar. As aplicações já dependem dos sistemas. Ta tudo interligado, têm de ter a capacidade de rapidamente perceber agora estou aqui com um problema vamos resolvê-lo para afetar o melhor número de utilizadores possível e cada vez mais rápida. Normalmente dentro das próprias tecnologias protegem-nos um bocadinho ou pela própria arquitetura de sistemas, os chamados balanceadores. Eu tenho muita carga devem ter a capacidade de suportar, e adicionar por exemplo servidores, se com 2 não estou a responder então coloco mais um servidor, ou então arquiteturas tipo cluster. Há sempre um nó, há sempre uma estrutura que está a funcionar, se esta falhar é desviado para o lado e continua a dar o serviço que se perdeu daquele lado.

## **6. RECURSOS**

10Q: Quais são os recursos necessários para o funcionamento dos serviços multi-canal

São muitos, recorrendo a exemplos simples. Recorrendo á linha direta eu estou a utilizar o meu telemóvel e estou com problema diz lá contata a linha direta eles podem telefonar, eu ligo para o operador tal...esse já dependeu de um equipamento de IVR onde eu tive de me autenticar para quando chegar a ele para saber quem eu sou...mas o IVR ele próprio já é um canal...ta tudo muito interligado e para resolver o problema já passara por outros. Ele próprio também pode detetar...eu não tenho sistema, pois ele próprio também é um canal e ele nota que também não está a funcionar porque os serviços são partilhado por ambos.

## **7. BACK-OFFICE FÍSICO**

11Q. Que relação existe entre o Back-office físico e o Front-office físico?

Não tenho essa perceção. Não está a surgir nada, não tenho.

## **8. BACK-OFFICE VIRTUAL**

12Q: Que relação existe entre o *back-office* virtual e o *back-office* físico?

Não me está a ocorrer nada. Eu penso que eles têm ferramentas que permitem...uma ferramenta boa a esse nível...nós temos um sistema que agrega a informação de todas as nossas entidades, tipo a CA seguros, seguros vida, seguros não vida, leasing, retalho, moeda estrangeira..., ou seja eles todos estão a produzir informação que é agregada num determinado sítio, portanto se eu chega-se, ou fosse a um balcão em que ele por exemplo me pede o nº de identificação ele consegue perceber o universo de produtos que ele tem. Existe essa ligação.

(*automatização do back-office virtual*) Sim, isso está completamente. Os sistemas estão a evoluir mais existe essa capacidade para poder fazer...para prestar esse serviço.

## **9. FRONT-OFFICE FÍSICO**

13Q: Que ligação existe entre o *front-office* físico e o *front-office* virtual?

não...não está a ocorrer nada.

14Q: Existe alguma ligação entre o *Front-office* físico e o *back-office* virtual?

Não sei...nessa parte não tenho...não sei... desconheço ferramentas que eles tenham. Conhecia aquela e sobre essa podia falar...mas não consigo.

## **10. FRONT-OFFICE VIRTUAL**

15Q: Que relação existe entre o *front-office* virtual e o *back-office* físico?

Essa relação não posso "*uma área mais comercial*". Eu desconheço completamente.

16Q: Que ligação existe entre o *front-office* virtual e o *front-office* físico?

17Q: Que relação existe entre o *Front-office* virtual e o *Back-office* virtual?

Não foi fornecida pelo interlocutor.

## **11. SERVIÇO MULTI-CANAL**

18Q: Na sua opinião quais são as grandes vantagens e desvantagens dos serviços multi-canal?

*A vantagem é a rapidez que já falamos... a desvantagem... não sei até que ponto é desvantagem diria que afasta as pessoas do sitio físico, do Banco. Ou seja, hoje consigo ser quase todo virtual portanto há aquele distanciamento, e portanto... o virtual tem de ser bom, e fazer com que ele fique a gostar muito dos nossos serviços para não ir para outro.*

Há o depósito que ainda não pode ser feito virtualmente. Quem ainda trabalha nessa parte do retalho, é uma desvantagem completa é bom os dois serem complementares. Dele perceber... um comerciante qualquer que teve a trabalhar durante o fim-de-semana e chega á segunda-feira e quer depositar o dinheiro e os cheques... isso acontece muito... vê-se que á segunda-feira há um aumento e nas sextas também. Mas ele ter a capacidade de ter estes dispositivos e ver também alguma informação que necessite daquelas que tiver na hora.

A tecnologia evolui mesmo em termos para os técnicos estão quase atrasados hoje em dia quando se chega mais ou menos a conhecer alguma coisa já está ultrapassada até na tecnologia.

## **12. QUALIDADE PERCEBIDA**

19Q: Na sua opinião quem são os elementos que determinam a qualidade do serviço multi-canal?

Só pode ser do ponto de vista técnico, que é saber se... o up time do meu sistema. Eu tive durante o ano inteiro parado apenas e só naqueles momentos em que o sistema tem mesmo de parar por causa de efeitos de backups e de criação checkpoints no sistema que nos obrigam realmente a pará-lo. Temos essa informação, fornecemos agora como ela é trabalhada isso desconheço. O que interessa é para a caixa central ou banca direta, eles é que estão interessados também para saber como é que forneceram aos clientes.

20Q: Há mais algum aspecto que gostaria de mencionar que ainda não foi mencionado?

Eu acho que há uma área que está muito pouco explorada, que é a área de marketing destes canais, em que não deve ser incomodativa para o cliente porque este não gostam mas deve ser agressiva em termos que há formas muito interessantes de apelar a que as pessoas queiram ver. E direcionar de acordo com o perfil da pessoa porque nós detetamos quem é a pessoa a entrar e conseguimos ver tipicamente pelos produtos que dispõe, lá está... com essa informação disponibilizar a maneira, o que se deve mostrar logo, para ele ver para... online mas também de balcão. A pessoa enquanto está na fila ter uma coisa que o caixa identifica o perfil do cliente e passarem imagens publicitaria que possam interessar ao cliente. Ta ali a levar com a publicidade gratuita do Banco.

## **INTERVENIENTE 6**

### **1. CONCEITO MULTI-CANAL**

1Q: Na sua opinião porque é que se dá início há criação de serviços multi-canal?

A criação multi-canal tem um objetivo fundamental que é conseguir dar resposta a uma necessidade do cliente esteja ele onde estiver e da forma que ele achar mais conveniente, portanto os clientes com a vida que têm ocupada com a dificuldade que têm em ir aos balcões e com a oferta que os serviços e os Bancos vão tendo devemos ter essa capacidade de dar essa resposta. Qualquer Banco tem de ter a capacidade de ter serviços para chegar ao cliente com a máxima facilidade possível, seja em termos de informação, seja para uma transação, portanto o cliente tem de ter a facilidade de trabalhar connosco porque se não tive essa facilidade o cliente muda. Porque como a vida atual hoje com as novas tendências comportamentais, com a oferta que existe com todos os serviços que os clientes têm á sua disposição eles tornam se cada vez mais exigentes no trabalho com o Banco portanto Banco tem de proporcionar ao cliente a maior facilidade de acesso e a maior rapidez e que lhes dê algum conforto e confiança e alguma segurança e que eles se sintam bem... o objetivo do Banco porque aparece um multi-canal é de facto é como disse que chegar ao cliente de modo mais fácil e mais adequado que o cliente sinta que necessita.

Isto aqui não há quem decida a construção dos serviços há aqui uma visão de negócio, e antes de nós propormos qualquer situação, ou qualquer novo serviço, ou novo desenvolvimento é avaliado com a área técnica como é que o serviço pode ser implementado considerando-se que há aqui uma necessidade técnica, avaliação como o serviço pode ser implementado, e é colocado ao Conselho de Administração especialmente no final de cada ano ver-se as melhorias e as necessidades e se for considerado estratégico a funcionalidade ou o serviço que se pretende poderá dentro do plano de atividades e onde é lançado os intervenientes que são os stakeholder do projeto, que podem ser desde a CA serviços as áreas técnicas são as áreas de negócio e para além de ser de quem dá a ideia depois tenho de ter uma articulação com as áreas dentro da casa, nomeadamente o jurídico, o marketing, área de produtos, e depois o final mesmo que é o cliente, que é o utilizador.

2Q: Dentro da organização quem são as entidades que decidem a construção dos novos serviços multi-canal?

No fundo há aqui um stakeholder, há aqui um responsável, E no caso dos canais é uma responsabilidade nossa há chefe de projeto, um dono do projeto que depois tem de ser estipulado com as várias áreas da casa para a implementação do projeto.

3Q Como identificam as necessidades das partes interessadas antes de se dar origem a um serviço multi-canal?

São dos vários inputs que vamos recebendo, há inputs de mercado, há inputs de cliente, há pedidos, há obrigações legais. E portanto há aqui várias formas várias as origens daquilo que temos de fazer muitas delas não obrigações legais que temos de nos habituar de uma forma interbancária é essas obrigações e portanto e neste momento felizmente estamos a viver um período de mudança significativa com SEPA, o Banco de Portugal influencia muito estas obrigações relativamente a decisão estratégica tem a ver com todos os inputs de mercado, os contatos com os clientes há aqui vários intervenientes. Que levam a essa definição.

## **2. MEDIDAS DE PERFORMANCE**

4Q. Na sua opinião quais são as medidas de performance que um serviço multi-canal deverá possuir?

O serviço multi-canal por si só quer dizer que temos vários serviços integrados numa plataforma e quando se define um multi-canal deveríamos ver o que temos dentro de oferta dos canais e depois no final disso tudo todos os deem uma visão integrada do comportamento do cliente portanto quando se faz uma proposta de uma plataforma multi-canal ou do serviço multi-canal pretende-se em primeiro lugar disponibilizar ao cliente o serviço que ele necessita de determinadas formas ou transações com o Banco simultaneamente do nosso lado portanto nós conseguimos perceber com o que o cliente mais interage. Quais são as plataformas que ele mais utiliza para depois desenvolvemos a partir daí soluções ofertas e um multi-canal em determinado estágio de sua vida vai permitir então ofertas porque eu posso oferecer determinadas funcionalidades para um determinado cliente vou fazendo ofertas pela tipologia de cliente. No fundo um multi-canal é avaliar quais são as funcionalidades que devo ter em cada canal e no back-office ver como consigo ter a informação da usabilidade de cada um e por tipologia de cliente e depois poder tratar toda essa informação.

5Q. Depois da criação do serviço quem é que gere o seu aperfeiçoamento?

É assim quem gere o aperfeiçoamento vai ser sempre a área de negócio responsável portanto nós quando lançamos no Crédito Agrícola pela experiência que tenho quando nós lançamos um determinado canal ou funcionalidade ela nunca fica concluída porque como não se consegue ter tudo de uma única vez o que nós vamos fazendo é lançamentos faseados. Portanto os lançamentos faseados consideram o que é mais importante portanto a base estrutural de qualquer serviço ou funcionalidade de qualquer canal depois vamos tentar ir melhorando.

*(quando se faz alteração)* Se houver uma obrigatoriedade o ideal é imediata se não houver uma obrigatoriedade legal e tendo em conta no nosso caso nós temos quase anualmente 80 pedidos para serem implementados há fases e há prioridades e portanto se eu num determinado projeto tiver fases adicionais para esse projeto mas não forem consideradas prioridades máximas serão desenvolvidos e integrados consoante o plano que for feito no momento em que este projeto é desenvolvido. Quer isto dizer há um projeto há uma prioridade um desse projeto que tem uma determinada data para ser lançado tudo o que vem depois em complemento que não seja tem que ser planeado logo de seguida á entrada em produção da 1º fase mais prioritária se houver outros projetos mais importantes do que aqueles ele só vai entrar quando houver possibilidade de o incluir. Nos canais na minha opinião não há nada que fique fechado. Nunca se considero fechado determinado serviço porque há sempre necessidades de desenvolvimentos adicionais, ou as aplicações o assim exigem. É preciso garantir que quando ele é lançado responda á necessidade principal do cliente e depois vai-se ajustando.

### **3. MONITORIZAÇÃO**

6Q: Que ferramentas utilizam para receber o feedback dos clientes nos serviços multi-canal (CRM, inquéritos, etc.)?

Num call center em termo de CRM tem os tickets de atendimento que são... nós trabalhamos com a aplicação Altitude onde nós registamos todo o histórico dos contatos e é aí que fica registado que depois vais buscar através de plataformas de back-office a informação e o histórico mas não temos nenhuma ferramenta de CRM como nós gostaríamos de ter já, não temos de Business Intelligence que gostávamos de ter e que pudéssemos disponibilizar ás caixas, portanto vamos trabalhando com o Excel, temos uma aplicação que é o SAGE também julgo que têm nos balcões e que nos permite de alguma forma ter os dados estatísticos todos integrados e que nos permitem gerar os relatórios trimestrais de negócio. E fundamentalmente as aplicações que temos em termos de estatística.

Há o sharepoint que permite extrair uma serie de pontos estatísticos e analíticos que está numa fase de ser implementado... em termos de ferramentas de gestão de Business Intelligence e CRM estamos um pouco necessitados. Porque é muito caro, a integração não é fácil porque queremos lançar o serviço a cliente e o que fica para trás a nível de suporte e back-office é considerado não prioritário, para o grupo é mais importante disponibilizar o serviço do que propriamente trabalharmos as informações depois de back-office e histórico de contacto o que nos dificulta um pouco as decisões e o trabalho e obriga a ter um esforço maior para conseguir integrar toda a informação, mas como conseguimos ir trabalhando os dados que vamos recebendo das estatísticas que temos... olha

nos brevemente vamos lançar um serviço que é o CA Tesouraria que é para facilitar a gestão de tesouraria dos clientes empresa, garantir o pagamento das faturas, recebimento das faturas, e o segmento empresarial é o que precisa de alguma forma garantir e ter alguma segurança quando compro externamente que o fornecedor vai receber o pagamento dessa fatura e eu posso ser um cliente Crédito Agrícola que alguém me vai pagar seja através do Banco ou o cliente a pagar-me e para fazer este serviço eu preciso de ter informação estatística para saber como está a crescer ao longo do mesmo. Há efetivamente ferramentas que facilitam questões estatísticas mas de momento ainda não há e o trabalho é mais pesado.

#### **4. FALHAS DE SERVIÇO MULTI-CANAL**

8Q. Na sua opinião considera que possam existir falhas ao nível dos serviços multi-canal?

Não dispor de ferramentas estatísticas mais integradas é ainda ter alguns serviços nomeadamente a rede interna sem estar integrado na BI ainda funciona ligada ao profile, eu tenho algumas transações na minha rede interna que se eu quiser saber o que a Lídia ou o Telmo durante um determinado período quais são os canais que utilizam para interagir o Credito Agrícola há algumas transações que você pode fazer no B24 que eu não consigo perceber que você teve lá porque ainda não estão integradas nessa plataforma multi-canal, mas sei alguns passos, mas perco algumas transações que ainda estão disponíveis diretamente no sistema, ainda falta alguma afinação.

Nós atualmente todos os canais e todos os sistemas passaram para outsourcing e tem de haver uma informação proactiva para quem dá a cara os balcões para os canais para sabermos se há aqui uma falha de comunicação ou falha transacional, nós devíamos ter uns serviços de monitorização ou de alerta dessa informação para quando um cliente liga para a linha direta já está a reclamar que não consegue fazer transações nós sabermos e conhecermos já o problema e sermos proactivos a explicar.

(*fatores*) dificuldade de comunicação, a não integração de determinadas transações na plataforma integradora, na plataforma multi-canal, a dificuldade de dispor de ferramentas estatísticas que nos apoiem numa resposta mais rápida em termos de negócio... estes são os fatores que aponto que dificultam.

#### **5. ACÇÕES CORRECTIVAS**

9Q: Como resolvem as falhas de serviço?

Nas falhas de serviço são claramente as áreas técnicas, nesta implementação de informações de gestões mais proactivas virada para o negócio aqui são os responsáveis no fundo pela definição

estratégica em termo de prioridades dos serviços e dos projetos, nos temos os custos de qualquer plataforma, o facto de considerar estratégica ou não a adoção de determinadas ferramentas mas as ações corretivas são áreas técnicas.

Não é preciso haver uma falha para se fazer uma correção, claramente que não. Se é possível prever que um serviço deve ser melhorado não vamos ficar á espera que a falha aconteça, caso haja uma falha crítica que depende e estava contemplada na melhoria do serviço pois ai tem de se implementar a melhoria.

A medida corretiva é feita connosco e com a CA Serviços sendo que depois é previamente definido os canais onde ela vai ter de entrar. Ou seja necessário em ser integrada em vários canais, primeiro é feito testes de qualidade... quando é detetada uma falha é imediatamente criada uma task force que tem as equipas das áreas de negócio e técnicas, é efetuado o planeamento para conseguir dar resposta, se for uma coisa que tem de ser corrigida imediatamente é identificado o nº de recursos que é necessário estar alocado aquela determinada atividade, para a ultrapassar ela tem um determinado custo, então tem de ser aprovado e pela área técnica são feitos testes de qualidade e depois vem às áreas de negócio para testes de aceitação e entra em produção nos serviços.

## **6. RECURSOS**

10Q: Quais são os recursos necessários para o funcionamento dos serviços multi-canal

Nós temos que ter sempre a área de gestão de canais é importante para assegurar a atualização e a manutenção de todos os conteúdos, e a área técnica tem um papel muito importante em garantir o serviço funciona. Depois os recursos necessários são variados, desde para atualizar conteúdos e de imagem, área técnica que assegura caso haja uma falha, o call center para dar apoio ou informação que o cliente necessite, e a nível de organização é assegurar que os serviços funcionem.

## **7. BACK-OFFICE FÍSICO**

11Q. Que relação existe entre o Back-office físico e o Front-office físico?

Aqui na parte de canais parte para a sua divulgação e dinamização, esta é minha forma de ver os canais, estes dão uma forma alternativa para o cliente se relacionar com o seu Banco sendo que a agência, a caixa ou balcão é mais um outro canal. O balcão já não tem apenas o papel de captação do cliente tem de ser um canal complementar ou um canal de 1º linha com o cliente que é o que capta que mantem a proximidade, que é o que gere o negócio com o seu cliente. A relação de qualquer canal incluindo o balcão tem de ser uma relação muito próxima, os outros canais são uma

articulação ao canal balcão. O canal balcão e os outros canais têm de viver cada vez mais próximos. Eu acho que o back-office e o front-office devem estar cada vez mais ligados e ver se tudo isto está como uma estratégia de canais.

## **8. BACK-OFFICE VIRTUAL**

12Q. Que relação existe entre o *back-office* virtual e o *back-office* físico?

Bem isso depende, no nosso caso aquilo que nós temos e também aqui a gestão dos depósitos na internet e o que acontece é que são produtos DP que o objetivo é não dar trabalho aos balcões mas ter produtos concorrências á semelhança do que a concorrência também tem e que permitam que o cliente fique connosco e não aplique DPs noutra Banco porque normalmente um DP na internet tem sempre umas taxas mais atrativas do que tem um DP normal que vou fazer ao balcão e neste casos a constituição de um DP na internet é uma coisa muito simples...isto permite que não tenha trabalho administrativo no balcão e aqui este tem a possibilidade de trabalhar mais os seus clientes premiun mas de alguma forma não deve descurar destas obrigações pois tem de ir acompanhando aquilo que o cliente vai fazendo logo um cliente em termos de back-office virtual o balcão só tem de saber o que o meu cliente está a constituir...em termos de outras atividades de back-office físico e virtual não há aqui nos casos dos canais uma grande atividade significativa para os balcões, existe sim no 1º contato á adesão homebanking empresas onde faz a sua adesão só e apenas no balcão e este tem de tratar todo o processo de back-office de adesão de empresas e ai vai ter de ir às aplicações de back-office e faz a sua adesão... e depois tem aqui um histórico de informação em termos de atividades realizadas nos canais.

Sim está cada vez mais automatizado por causa das informações que já transmiti antes.

Ela não está sempre independente do back-office físico e convém que haja sempre ligação agora não dá é trabalho administrativo.

## **9. FRONT-OFFICE FÍSICO**

13Q: Que ligação existe entre o *front-office* físico e o *front-office* virtual?

Os utilizadores de uma agência ou de uma caixa para realizarem a sua atividade no dia-a-dia a web site que utilizam é intranet é diferente da internet que é disponibilizada ao cliente. Á uma necessidade de o utilizador interagir e ai vai á sua aplicação de back-office que carrega o site e tem lá os dados. As ferramentas de canais devem estar sempre disponíveis para o balcão.

(*Desvantagens*) eu tenho um balcão aqui em baixo eu sou capaz de ir ao balcão 2 vezes por ano, eu acho que as desvantagens não existiriam se houvesse uma estratégia comercial bem organizada e planeada porque mais do que ter canais é que ter uma definição estratégica clara do que deve ser feito com cada um dos canais e nós não nos podemos encostar á situação de que eu não vejo a Lídia á meses porque não vem cá...a Lídia não vem cá porque não tem necessidade de cá ver então ela faz os trabalhos todos através dos canais, mas se eu tiver uma oferta de um produto que seja interessante para ela e que eu de alguma forma chamar-lhe a atenção ela vem cá. De alguma forma eu recebo uma mensagem do Banco que tem algo interessante para me dar ou no posto de trabalho digo se a Lídia veio ao B24 eu vou ter com ela, se eu não virar as costas ao meu cliente os 2 canais vão ainda complementar mais a minha relação com o cliente. A desvantagem efetivamente é seu eu estou á espera que a Lídia lá vá ao balcão ela não vai, ou não está interessada ou não tem uma necessidade para vir ao balcão. Eu vejo mais vantagens do que desvantagens, vejo é uma grande necessidade de articulação estratégica nos vários canais.

14Q: Existe alguma ligação entre o Front-office físico e o back-office virtual?

Existe quando por exemplo você faz uma adesão aos canais no segmento empresas ela é feita no front-office físico e depois o back-office virtual é o que lhe permite tendo conhecimento da situação.

## **10. FRONT-OFFICE VIRTUAL**

15Q: Que relação existe entre o *front-office* virtual e o *back-office* físico?

É a mesma relação que existia no ponto anterior porque o front-office virtual é onde me permite fazer as adesões e tomar conhecimento dos serviços, em termos de back-office físico o que interessa não há aqui um trabalho acrescido sendo que o que o back-office tem de ter depois é conhecimento do que fiz, que assinei as condições gerais, que fiz a adesão e saber que relação o cliente vai tendo com os serviços, ou através de nós ou através do balcão.

Eu acho que o Credito Agrícola é claro o front-office físico ainda tem um papel muito importante pela tipologia do cliente isso vesse nos particulares a nossa taxa de penetração do ano passado estava nos 16,61% logo temos aqui ainda muito para crescer nas empresas tínhamos quase 40%, portanto a média de mercado está nos 33% na adesão nós estamos ainda com muito para fazer.

16Q: Que ligação existe entre o *front-office* virtual e o *front-office* físico?

Sim, tem que ser os dois devidamente articulados e integrados para que essa ligação flua.

(*tecnologias*) por exemplo o lançamento da TV cooperativa e das formações á rede é uma destas melhorias em termos tecnológicos. Tecnologias que se pretendem reforçar e alargar cada vez mais ás caixas porque é importante que não só pela intranet mas pelos outros meios que já temos atualmente que se consiga dinamizar e ter uma maior comunicação mais ampla.

(*desvantagens*) existem quando as próprias agências e as próprias caixas...e não há esta relação a desvantagem é o conhecimento. É a resistência de vender um determinado serviço porque eu não estou à-vontade, e a desvantagem é eu não estar à-vontade com os serviços com a oferta, não disponibilizar aos clientes esta informação, ou passar uma informação errada. Porque reforça a relação dos dois lados.

17Q: Que relação existe entre o Front-office virtual e o Back-office virtual?

Tudo aquilo que é feito no digital tem de ser acompanhado pelo digital back-office portanto um cliente, os logs das transações estão visíveis no back-office virtual, quer de informação, quer de histórico está todo disponível no back-office digital. Imagine o Telmo tem uma adesão online e entretanto está-me a ligar para ali porque não consegue entrar no serviço porque está a dar uma mensagem estranha e eu peço ao Telmo para me dar o seu nº de adesão, é o único dados que lhe peço, e eu com o seu nº de adesão vou ao back-office e vou ver o que se passa, e vejo lá o estado daquela adesão, ou está bloqueado, ou está cancelado, eu visualizo o que está a acontecer na relação com aquele serviço. Ele é uma informação complementar e está integrada no front-office digital.

## **11. SERVIÇO MULTI-CANAL**

18Q: Na sua opinião quais são as grandes vantagens e desvantagens dos serviços multi-canal?

Aqui é um bocadinho o que já falamos...em termos internos a vantagem do multi-canal e internos é falarmos de canais e caixas é porque permite ter uma visão integrada da relação e histórico de determinado cliente. Em termos de desvantagens... o ter informação eu não vejo como desvantagem...eu num serviço multi-canal não tenho desvantagens...no caso do cliente com a sua caixa ou agência a desvantagem poderá ser o afastamento com a relação com esse cliente. Eu acho que a situação do multi-canal veio facilitar muito a relação dos consumidores com as empresas e aqui a relação dos clientes com o Banco...claro que veio abanar um bocadinho, a relação não era esta, era uma banca muito tradicional, a grande vantagem é que permite disponibilizar um leque de serviços e oferta e ter uma resposta abrangente para o cliente. Desvantagem é perder o barco se não tivermos a mesma oferta, é perder clientes, e depois é não aproveitar oportunidades que podem aparecer na relação com o cliente se nos encostarmos á situação que o canal não dá jeito nenhum.

## 12. QUALIDADE PERCEBIDA

19Q: Na sua opinião quem são os elementos que determinam a qualidade do serviço multi-canal?

A segurança, a facilidade de utilização, de navegação, as funcionalidades disponíveis, rapidez, a confiança dos serviços, fundamentalmente são esses.

(*feedback*) através de inquéritos de satisfação, fundamentalmente através de inquéritos dos serviços, e o facto de não haver reclamações já é um feedback positivo. Mais do que os clientes a opinião dos colegas em relação aos serviços, de quem está nos balcões. Nós fazemos estatística trimestrais e temos vindo quer em termos de particulares quer em termos de empresas... por exemplo há situações que quando nós vemos que o serviço não está a crescer ou está numa situação estável alguma coisa se passa, ou não estamos a divulgar esse serviço ou os clientes não podem confiar e aí perceber porquê. Ou os clientes não estão tão recetivos a aderir mas perceber porquê, ou o cliente não tem rede onde se encontra, ou só telefone, ou não tem internet, é preciso perceber e é importante que isso chegue cá. E nesta fase inicial nós lançamos os objetivos este ano mas se calhar para o ano tem de haver um cuidado maior nos objetivos que são solicitados á caixa e até aos próprios balcões, as agências.

Nos fazemos aqui por nós... solicitamos uma equipa externa para fazer, a linha direta não faz isso pois como se trata de um serviço nós preferimos fazer fora para ser mais individualizado ou não estar viciado. As questões normalmente são validadas por nós com a administração e depois é feito externamente e vêm os resultados. Os resultados analisam as melhorias, aspetos a corrigir... tudo dentro da DBD e depois é que é reportado. A decisão de fazer esse estudo é com o CAI, depois o estudo é feito e vêm os resultados e são apresentados à CAI os resultados com as medidas que devem ser adotadas.

20Q: Há mais algum aspecto que gostaria de mencionar que ainda não foi mencionado?

Acho que não tenho mais nada a referir já falamos de tanta coisa nos canais. Eu acho que o mais importante tanto do virtual quer do físico é a integração deles os dois e que haja aqui uma visão mais consistente de que são meios de contato com o cliente e portanto tem de haver aqui uma estratégia concertada quer entre os balcões quer entre os canais. E efetivamente os aspetos que gostaria de melhorar são os aspetos de informação de gestão de ferramentas mais fáceis para trabalhar para dar acessos mais rápidos às caixas. Os serviços neste momento estão já numa situação em termos de maturidade, e não há muitos mais serviços a disponibilizar á sim funcionalidades novas a disponibilizar e meios. Agora há serviços que estão a ficar descontinuados como o call center, porque

tem de ser visto como um serviço de oportunidade, gerador de oportunidades para os balcões e para as agências mais do que no serviço transacional. Do resto é a oferta de serviço ao cliente que tem de ser estratégica, que tem de ser desenvolvida e tem de acompanhar as tendências do cliente. Portanto é só uma questão de nós sabermos divulgar, de sabermos apresentar.

## INTERVENIENTE 7

### 1. CONCEITO MULTI-CANAL

1Q: Na sua opinião porque é que se dá início há criação de serviços multi-canal?

Acho que por uma necessidade inerente efetivamente os clientes e por necessidade de enquadramento daquilo que é as boas praticas do mercado. Seja quando nós muitas vezes falamos do serviço multi-canal acho que tem vantagens tremendas relativamente á concorrência e pode ser efetivamente um canal de desenvolvimento de acesso a determinadas plataformas em um só acesso. Isto tem uma vantagem tremenda faz-me lembrar aqui quando nós chegamos ao mercado com a premissa de ter uma experiencia passada permite aplicar as boas praticas do que aprendemos, o B24 que foi efetivamente um produto ou um serviço disponibilizado que por todo o país e que nos permitiu efetivamente ter alguma margem de trabalhar com os nossos clientes canalizando grande parte da atividade para utilização de um sistema alternativo. O facto de não ter um cartão próprio de identificação como há Bancos que têm, dá para fazer um depósito é uma mais valia e isto sendo uma mais valia também só se consegue pela explicitade junto do cliente e logo. Não vale apenas fazer grandes campanhas eu acho que cada vez é mais no dia-a-dia quando surgem as situações e quer um publico menos envelhecido ou mais envelhecido, as pessoas precisam sempre de ajuda e a questão do levar a pessoa a utilizar e de não ter ou estar restrito a um horário de atendimento ao publico acho que é excelente e isto tem sido uma boa forma de chegar ao mercado. Ou seja utilizar sim, e ter a capacidade de chegar ao balcão a qualquer hora e fazer um deposito pode utilizar à-vontade tem sido uma mais valia, mas não esquecendo o multi-canal, eu acho que é chegar a uma necessidade intrínseca de um só acesso permitir aceder a uma serie de serviços. A questão da utilização por exemplo online que poder-se-á pensar que os nossos clientes como tínhamos falado da nossa massa crítica são clientes envelhecidos e que portanto não utilizam um online...o facto de não utilizar também é porque muitas vezes não experimentaram...as pessoas podem dizer no limite não tenho Internet, não tenho computador ai bloqueiam uma serie de coisas, mas há aqui aqueles que tendo uma idade a partir dos 60/70 anos não são totalmente imunes às tecnologias. Ou pelo menos que alguém os auxilie efetivamente a utilizar um computador. Às vezes é a questão de investir tempo em que a pessoa possa efetivamente sentir-se confortável. Nós também fazemos uma serie de avisos de alertas de segurança, mas esta forma de chegar, é reconhecer que o crédito agrícola, ou a instituição está-lhe a explicar efetivamente como aceder mais facilmente para os seus recursos, aos seus empréstimos, á sua informação que é partilhada e que é dele.

(*intervenientes*) acho que muito mais os clientes do que os acionistas...eu tenho que estar permanentemente a ouvi-los porque senão sou autista, tenho de ter uma tecnologia excelente mas

não corresponde às necessidades do cliente, ou seja estou excelente tecnologicamente mas não responde aquilo que as pessoas querem, portanto não me vale efetivamente...vale cada vez mais sim e sempre auscultar e ver quem são a nossa carteira de clientes porque isto até pode fazer a diferença nesta banca diversificada. A balança tem de estar equilibrada porque lá está temos outras prioridades tanto com o mercado como temos, se calhar agora vamos com calma neste desenvolvimento. É cada vez mais o enfoque nos clientes.

2Q: Dentro da organização quem são as entidades que decidem a construção dos novos serviços multi-canal?

3Q Como identificam as necessidades das partes interessadas antes de se dar origem a um serviço multi-canal?

Eu vejo necessariamente aqui a questão da direção da linha, banca direta, com o apoio muito grande da área de informática CA Serviços efetivamente para desenvolver a plataforma quer estes novos serviços. Isto deve estar tudo implementado ou agregado, mas aqui a construção...deve estar tudo ligado aqui a uma área de marketing, a uma área de estudos de mercado, ou seja, se eu vou ligar tudo aquilo que são clientes eu tenho de perceber a minha base de clientes para depois desenvolver aquilo que é a necessidade dos clientes. Claro que a indicação deve ser dada por área mais técnica que tem toda a... que já analisou tudo isto e vais desenvolver essa necessidade, agora vai ouvir não só efetivamente aqui as áreas internas que possam alimentar esta plataforma como eventualmente as áreas comerciais, ouvir as caixas que é efetivamente tem sido uma tónica.

*(decisão da construção)* Eu acho que continua a ser a área da linha...agora e se for caso disso, mas dá-me a sensação que por muita tecnicidade que nós temos ou tenhamos efetivamente se calhar há plataformas que nós podemos ir gastar um bocadinho mais, mas se calhar já tem provas dadas...já tem uma proposta chave de alguém da concorrência ou de uma empresa que possa prestar um serviço que se calhar não vai efetivamente demorar mais tempo que as áreas do CA Serviços.

As vezes é uma questão da dita balança, equilibrar a resposta que nós precisamos com os custos que nós temos para chegar a uma plataforma ou eventualmente com uma solução chave na mão.

## **2. MEDIDAS DE PERFORMANCE**

4Q. Na sua opinião quais são as medidas de performance que um serviço multi-canal deverá possuir?

Fiabilidade, confiança, rapidez, mas principalmente a fiabilidade. As pessoas não... é o que eu digo, se uma plataforma que eu possa distribuir ou possa apresentar perante um risco de ter efetivamente uma imagem tão disseminada do mercado não nos dá margem para falhar. Mas eu acho que as plataformas são importantíssimas para dar esta fiabilidade e placar que vou ter ou vou prestar a um serviço. Eu não posso ter falhas nesse aspeto, ou seja eu posso ter falhas por não ter um produto competitivo ou vou guerrear para ter uma margem competitiva agora este tipo de apoios para mim são dados, ou seja eu não posso ter o mínimo de falhas porque deixamos de ter credibilidade, isto é um dado adquirido, se já tem na concorrência plataformas completamente testadas, eu apresentar a minha melhor oferta e perder por isto. Se eu efetivamente falhar, se não tiver acessos as pessoas são cruéis, ou seja, vocês são porreiros, simpáticos, mas eu estou aqui meia hora para introduzir uma ordem de pagamentos, e não dá. Querem é estabilidade, isso sim é fundamental. Em termos de segurança também, os alertas são fundamentais, mas se calhar não tanto para o mundo empresarial mas para aquele cliente que usa o seu computador, não faz as atualizações de softwares ai sim acho que faz sentido.

Eu não posso efetivamente ter esta desvantagem competitiva, ou seja somos os últimos, somos uma instituição que está a ir de um lado de ser competitivo, há coisas que têm de ser dado adquirido, eu não posso perder tempo na área comercial isto é uma desvantagem.

5Q. Depois da criação do serviço quem é que gere o seu aperfeiçoamento?

Eu continuo a dizer que é a área da linha. Vindo sempre os vários interlocutores no processo, os utilizadores, as caixas, eventualmente sondando os clientes, também às vezes temos algumas e partilhamos sensibilidades que nos chegam das pessoas e portanto é importante ouvir tudo isso.

*(alteração de serviço)* a perceção que eu tenho é quando forma ouvidas determinadas caixas digamos assim, também os técnicos desta área analisam o concorrente e permanente devem estar a visualizar sites e outros acessos para entender a tendência do mercado e para nós darmos passos seguros que efetivamente também queremos estar dentro desta logica da consolidação e da estabilização dos erviceo possa ir de encontro á expetativa dos clientes. Não estou a dizer que não se possa fazer inovação e adoraria faze-lo pois diferenciávamos em varias coisas, ou seja, eu comercial preciso argumentos validos que me diferenciem para alem do profissionalismo que possa haver nas equipas e tudo o resto, se eu tiver outras coisas que eu possa diferenciar relativamente á concorrência melhor ainda.

*(alterações só quando há falhas)* acredito que não.

### 3. MONITORIZAÇÃO

6Q: Que ferramentas utilizam para receber o feedback dos clientes nos serviços multi-canal (CRM, inquéritos, etc.)?

Aqui a Lídia como aglutina uma serie de dados dos canais acho que ela...a linha direta é facilmente auditável, mesmo os online o Hugo acho que tem uma serie de estatísticas sobre os acessos, as adesões que não estão a ser utilizadas e que estão efetivamente registas...acho que passa por isto, é saber o que está ou que se possa fazer a mais para que as pessoas utilizem efetivamente os serviços. Acho que já existiram alguns questionários...acho que devemos continuar a apostar neste tipo de coisas pois é escutar efetivamente não tão tendenciosamente como se fossemos nós mas alguém á parte, pode haver ai uma margem de erro, alguém que não esteja satisfeito com o que quer que seja, mas permite auscultar o que é o verdadeiro que está no fim do circuito. Sei que efetivamente os questionários existem e eventualmente estas sugestões que nós começamos a dar são aqui acolhidas agora mais do que isso não sei efetivamente...temos sugestões.

*(Ferramentas uteis para receber feedback)* Eventualmente as sugestões, ou email de sugestões...que não fosse para as reclamações...não que fosse por ai...senão estamos tramados. Mas na parte da sugestão de melhoria eventualmente. Mas eu acho que a dada altura foi o chamado gabinete de imagem que fez dois concursos relativamente á pouco tempo relativamente a sugestões...de uma parte social e uma parte dita normal...acho que este tipo de coisas baseadas nesta logica pode trazer efetivamente...porque são boas para todos. Não tanto nesta logica do ouvir o que o cliente tem a dizer, e a pessoa envolver-se nisso e apresentar para um projeto ou uma melhoria do que seja e a pessoa ser premiada por isso e divulgada no grupo.

7Q. Existe alguma parte da organização que integre todo o feedback dos clientes e o análise na perspectiva de melhorar o serviço multi-canal?

Eu quero querer que a área da Lídia faz isso tudo. Eu posso dar a minha perfectiva eu acho que a sugestão do próprio cliente, pouco tempo têm e querem aquela estabilização do serviço que lhe presto, sugestões! Ok...pensei vocês que vocês é que são os técnicos e devem opinar sobre isso. Mas estamos a esquecer uma área, a área que é a grande empresa e essa então faço ideia em termos de noção, e nós temos algumas, e a questão que aqui se coloca das plataformas essa então não vale apenas. A sugestão que eu possa dar esqueçam que eu não vou utilizar, seja, nós já estamos numa fase que as pessoas não têm esta premência, se o cliente retalha ainda se consegue mais facilmente levar a bom porto, se calhar o ambiente empresa já é um bocadinho diferente. É um cliente exigente.

#### **4. FALHAS DE SERVIÇO MULTI-CANAL**

8Q. Na sua opinião considera que possam existir falhas ao nível dos serviços multi-canal?

Não, se elas existem nada é infalível. Temos e que minimiza-las efetivamente mas que existem. E quando existem é porque ainda somos jovens nesta plataforma ou na utilização dos serviços eventualmente. Ou eventualmente pode ser algo externo á própria instituição. Mesmo que possamos explicar ao cliente, não é fácil ter uma resposta pacífica e correta. Lembro-me a algumas semanas atras um cliente...eles têm horários malucos, têm a sua vida mas têm horários completamente distintos, o sistema em baixo num determinado horário porque está a correr uma rotina ou o que quer que seja o cliente fica doido, quero lá saber se é uma rotina ou uma atualização, ele quer é o serviço disponível naquela hora.

*(Fatores que conduzem a falha)* normalmente são as atualizações. Eventualmente comunicações, ás vezes temos problemas...mas ás vezes estes chavões que ás vezes usamos é para nós salvar efetivamente a pele de uma serie de coisas que não funcionam, mas ás vezes não conseguimos obter a resposta mais técnico para dar um resposta ao cliente. O que quer que seja tem de ser rapidamente ultrapassado porque não há paciência. O cliente já vai ao balcão mal disposto... e nós já tivemos algumas queixas do B24 de uma serie de coisas, lembro-me efetivamente dos cartões que não lia as bandas magnéticas...mais nos 1º tempos, as notas todas estilhaçadas...e isto nos balcões 24 que depois tinha acesso a alguns dados pela inerência da gestão...são equipamentos caros e que deviam estar mais estabilizados, é lento, num ATM é muito mais rápido. E isto já deveria estar mais á frente. E depois ao cliente que falha na segunda vez vai ser mais difícil leva-lo a utilizar.

#### **5. ACÇÕES CORRECTIVAS**

9Q: Como resolvem as falhas de serviço?

Podemos falar aqui do exemplo do B24, falando diretamente com quem nos dá apoio...para nós tudo o que é esse tipo de falhas é fácil falar aqui, nós temos acesso direto e queremos melhorar efetivamente o serviço que é prestado. Depois internamente tem de se dar o apoio e pressionar os intervenientes do processo para que isso não volte acontecer. No caso do B24 com a Só Finança que é um parceiro que tem de estar muito mais interativo e disponível para este tipo de coisas, é que são 224 equipamentos pelo país todo já tem uma rede assinalável. Não me é permitido ser tão lento perante estas dificuldades que existem, acho que isto deveria estar ultrapassado. Acho que é ter um

tecnologia nosso, acho que é efetivamente uma mais valia nossa nós poderemos apresentar mas que acho que devemos apertar mais o garrote para as coisas correrem bem.

(*intervenientes*) a Lídia tem as costas largas, estamos a falar de multisserviços e para mim é a Lídia que dá o pontapé de saída para depois se entender que sejamos importantes em todas as outras áreas que possam melhorar, que se possa interagir para que isso ocorra.

(*falha para haver melhoria do serviços*) não... a área do Hugo Gaspar quando ficaram com a gestão não só em detrimento dos canais, mas também com a gestão do site e a disponibilização de informação que o site dá é muito melhor que no passado. Ou seja, no passado acedia ao site e tinha uma panóplia de informação que não fazia a divisão do que era o meu segmento alvo. Agora eu posso ir quer aos particulares, quer às empresas, quer aos associados já me dá uma informação eu é tipificada para a minha necessidade, neste aspeto não havia falha. Mas era uma melhoria claramente, se nós queremos um site devidamente apelativo devemos continuar a trabalhar para que seja mesmo apelativo para o cliente final.

## **6. RECURSOS**

10Q: Quais são os recursos necessários para o funcionamento dos serviços multi-canal

O consumidor tem de perceber que +e uma vantagem utilizar e isso tem de ser uma mais valia na explicitação que é feita porque a vantagem é dele. A instituição deixa de leva-lo á agência para operações de rotina enquanto pode fazê-lo no seu escritório, na sua casa operações específicas sem dificuldade maior que ele possa fazer em qualquer altura. Mas também é assim desde que a pessoa confie na plataforma... senão não vale a pena estarmos a criar nada.

## **7. BACK-OFFICE FÍSICO**

11Q. Que relação existe entre o Back-office físico e o Front-office físico?

Há relação ao segundo quase, e a relação é total. As estruturas das agências estão organizadas por funções e hierarquias, existe o assistente, existe o gestor, existe o coordenador de agência, mediante tudo o que seja uma dificuldade que o próprio coordenador não consiga ultrapassar reporta-me a mim. E muitas coisas que possamos decidir e tenhamos poder para o decidir é feito conjuntamente, senão são apresentadas á direção, mas isto diariamente a qualquer hora.

Eu acho que seguem as duas, porque há informação eu vem diretamente do próprio coordenador da agência que pode visualizar quase online, há informação que é de base mais estatística que é para trabalhar mais aqui e acho que essa é mensalmente, temos dados estatísticos

dos B24, dos online, de tudo isso. Há dados que a banca direta tem e nós não temos. Não sei quantos clientes estão a utilizar online só eles sabem isso.

## **8. BACK-OFFICE VIRTUAL**

12Q. Que relação existe entre o *back-office* virtual e o *back-office* físico?

Nos temos efetivamente um back-office físico que não sou eu, eu sou uma parte da área comercial mas temos um back-office mais de tarefa. Nos temos um midle-office que dá apoio a cada uma das agências que apresenta tarefas mais rotineiras. Por exemplo nós temos as contas á ordem a responsabilidade da validação de tudo é a parte do balcão e posteriormente e ate alguns dias atras todas as contas eram remetidas ao back-office e o midle-office fazia a certificação de tudo o que foi aberto e os clientes estão corretos. Mediante essa validação o processo era devolvido, digitalizado e era remetido para a Cristina. Agora está um pouco diferente em que é a agência que faz a abertura, faz a validação e depois digitaliza e manda para a Cristina já não há intervenção do back-office. Mas este middle office o que faz é o apoio que depois de aprovado há um processo longo que ainda decorre, imaginemos temos uma escritura este middle office reúne toda a documentação inerente ao processo faz junto da agência a recolha de informação eu possa ser importante e se caso disso procede junto da área jurídica a marcação da escritura. Neste back-office não há uma relação tão direta de utilização.

(*back-office virtual dependente do back-office físico*) acho que sim...tem uma relação direta mas tem de ser...eu não tenho de estar á espera que venha dados daí para eu tirar elações. Ou seja se eu tiver formas de á distancia ter aquela estatística eu se calhar vou é trabalhar estas estatísticas e sede-las aos produtos. Porque pode-se tomar iniciativas das formas como se veem as coisas.

## **9. FRONT-OFFICE FÍSICO**

13Q: Que ligação existe entre o *front-office* físico e o *front-office* virtual?

Há ligação... eu acho que essa ligação deve ser ainda mais reforçada porque...posso dar um exemplo concreto...aqui a agência de Castilho, que é a sede, e muitas das vezes quando não se sabe dar resposta ao cliente ou não cliente não raras vezes o problema é endereçado á Castilho. Ou seja, isto sendo a agência sede com milhentas transações diárias não faz sentido nenhum. Eu se calhar perante um não resposta não posso endossar um problema eu tenho de arranjar formas de responder ou logo que possível. Pode haver uma questão atípica e quando não se sabe passa-se a chamada para a agência Castilho. Não faz sentido nenhum não vai resolver a questão vai nos dificultar aquilo que

é a gestão diária e há coisas que tem a ver com as próprias caixas... às vezes até são questões jurídicas que nada tem a ver com a agência.

Eu acho que cada vez mais a atividade bancária e a atividade comercial é muito exigente mas a panóplia de informação que é densa e às vezes não é suficientemente apelativa, e filtrar o que é verdadeiramente importante... e uma crítica que se deve levar em linha de conta é que às vezes devia-se inverter os papéis. Eu sou apologista que todas as pessoas quando entrassem em qualquer Banco fosse mais ou menos técnica passassem por uma agência... é uma opinião pessoal porque não devo ter a crítica fácil. Áreas que as vezes trabalhamos que às vezes magoa perante um pedido de ajuda que surge, lá está a informação é tanta... as pessoas estão mais centradas em apoiar o cliente do que propriamente a ler informação mas às vezes as respostas são tão descabidas que às vezes as pessoas são humanas e também dão respostas tortas a quem está do outro lado. E quando se pede ajuda é porque é ajuda, temos aqui um cliente que precisa de respostas e não pode ser agora não posso, ou vão ao cais ver... isso não pode ser, é importante fazer diferente da disponibilização de uns para outros.

(*vantagens desvantagens*) é um serviço personalizado, mas às vezes... confunde-se um bocadinho a coisa... quando se pede uma ajuda parece que é uma cunha, parece que se fica em dívida, imagina... estas a chegar ao final do mês, final do trimestre há determinado empréstimo que tem de ser feito hoje... um empréstimo que tenha que contar para o objetivo quer que seja não faz sentido que uma pessoa tenha de pedir encarecidamente que o empréstimo seja aberto porque já não está ninguém numa área. Não faz sentido, isto é o apoio que tem de ser dado a quem tá no meio com o cliente á frente tal como numa seguradora... não faz sentido estar a ligar às 6 da tarde porque já não está ninguém ou porque se tinha dúvidas nisto não ligou antes... muitas vezes o que chegamos á conclusão que eu chego é que a realidade que eu tenho das caixas é que não é a mesma que a minha... ninguém se atreve a... efetivamente há questões que não fazem sentido... não tem a ver com a área da Lídia mas com a melhoria do serviço que é importante para todos.

14Q: Existe alguma ligação entre o Front-office físico e o back-office virtual?

Pode ligar para a linha direta a perguntar por exemplo qualquer coisa, ou pedir ajuda, ou porque ouviu... aquele cliente que lá chegou viu uma publicidade qualquer numa área pode recorrer a linha direta para pedir ajuda e saber o que se está a passar.

(*sistema para informação*) Que eu esteja a ver não... não estou a ver.

(*passagem de informação*) Sim, aquilo que falamos ao bocadinho. Às vezes o Hugo mandanos informação estatística, volumes de transações que existem quer a nível dos online, quer as consultas ao site, quer as transações no B24...essa informação eu só a tenho porque dou formação e portanto partilhamos os dados, de outra forma só esporadicamente, ou numa folha que possa acompanhar o extrato...isto sistemático creio que não e posso estar a cometer um erro estar a dizer isso, mas creio que não temos acesso a essa informação.

## **10. FRONT-OFFICE VIRTUAL**

15Q: Que relação existe entre o *front-office* virtual e o *back-office* físico?

Aquilo que eu dizia ao bocadinho eles podem ligar...a linha direta liga também para a agência Castilho a pedir ajuda...há sempre relação.

Acho que um e outro se complementam...tendencialmente eu gostaria que houvesse uma utilização superior aquilo que existe...porque ainda vejo diariamente nas agências que há clientes que eu não consigo leva-los ao balcão 24 querem falar com aquela pessoa...e aquela pessoa que também lá está gosta daquele cliente...que é importante deitar conversa fora mas depois consegue-se tirar algumas coisas da vida daquela pessoa ou oportunidades que possam vir a existir...vai trocar de carro, o filho vai estudar para Lisboa...isto vem em conversa se o mando para o balcão 24 isso não se sabe e deve-se gerir aqui as sensibilidades e as coisas...eu percebo que nem tudo para lá nem tudo para cá, tem de a ver um meio termo para conseguir perceber o que são oportunidades.

16Q: Que ligação existe entre o *front-office* virtual e o *front-office* físico?

O que eu vejo é que a linha direta pode ligar para a agência de Castilho.

Videoconferência acho que não... videoconferência nunca vi aqui na casa...mas é uma coisa que mais tarde ou mais cedo pode chegar a ter.

Quando falo da ligação que possa existir por exemplo a linha direta não tendo resposta liga diretamente para a caixa de Castilho isso para mim é uma desvantagem que efetivamente é uma entropia que vai causar á agência que dentro da normalidade ou anormalidade que é o dia adia da agência... valor acrescentado zero, não vou trazer dali um negócio e aquilo que possa vir a fazer o negócio já foi filtrado por mim, ou seja a linha direta liga para mim que quer uma reunião ou uma oportunidade e somos nós que fazemos a triagem e fazemos o contato, no entanto pode a haver vantagem.

17Q: Que relação existe entre o Front-office virtual e o Back-office virtual?

Neste caso é o middle office que nós temos e o back-office virtual. Existe relação, na gestão, da própria rede de apoios nas dificuldades, explicitação do que correu menos bem numa área conjugada a nós. Sim existe.

## **11. SERVIÇO MULTI-CANAL**

18Q: Na sua opinião quais são as grandes vantagens e desvantagens dos serviços multi-canal?

As vantagens são se calhar dar outras oportunidades, outro serviço ao cliente...as desvantagens passa mais pela cabeça das pessoas ou o estigma que possa haver até internas. Se vou levar para ali deixo de ter trabalho, é uma grande desvantagem não vejo tudo assim...por exemplo não vou levar tudo para o balcão 24 senão deixo de fazer caixa...mas eu acho que de uma forma geral eu sou apologista...eu só vejo vantagens neste aspeto...lá está é o que eu dizia se tiver uma plataforma estabilizada que eu possa confiar plenamente, se eu nunca tive nenhum problema com a plataforma eu vou desenvolver por muitas disponibilidades de serviços que o Banco insira na plataforma continuo a utiliza-los, mas se a plataforma não é estável á mínima coisa, porque envolve dinheiro. Cabe-nos a nós...temos outras ferramentas que nos permitem aferir determinadamente ou chegar ao cliente para fazê-lo vir até nós. Mas se é um cliente que usa muito os serviços multi-canal eu estou sempre a informá-lo das campanhas porque raramente vem até nós...neste aspeto ele valoriza bastante o serviço multi-canal... o que podemos fazer é acompanhar este tipo de cliente quer venha ou quer não venha tenho uma resposta para lhe dar. A nível comercial só vai existir uma desvantagem se não conseguirmos controlar a nível comercial...se eu comercialmente não fizer a minha tarefa eu também não o vou ouvir e não sei do que precisa. Nós também temos um papel importante de auxiliar... a pessoa sabe que para além de tudo o resto sabe que tem uma boa relação direta.

## **12. QUALIDADE PERCEBIDA**

19Q: Na sua opinião quem são os elementos que determinam a qualidade do serviço multi-canal?

Ser fiável...depois a nível de segurança também é importantíssimo, os alertas que são feitos no site...são importante para as pessoas não olvidarem da sua cota parte como é logico.

*(feedback)* Isso vê-se pelo nível de reclamações que eu possa ter do serviço. Por exemplo testes que se possam fazer obviamente aqui...há coisas que nós temos que são tão recentes que são alvo de erros, inerentes, os erros acontecem... agora não devia passar a produção sem testar...às vezes é preferível dar 2 passos atras do que dar uma asneirada...depois não há espaço para

errar...dêem-nos estabilidade para trabalhar e depois dêem-nos o cliente para passar para o outro lado a responsabilidade.

Para mim é a banca direta que recebe toda a informação.

20Q: Há mais algum aspecto que gostaria de mencionar que ainda não foi mencionado?

Mesmo os serviços que nós temos...eu acho que é apelativo conhecendo as pessoas que aqui trabalham acho que são extraordinárias dentro das áreas que trabalham há uma disponibilidade total que é comum a muita gente portanto quando se fala muitas vezes sem saber quem está do outro lado e saber que há uma equipa que nos dá resposta digamos que é muito bom para o desenvolvimento do dia a dia. É importante quando eu falo ou preciso eu posso ligar e toda a gente...e posso falar abertamente com as pessoas porque elas têm essa disponibilidade. Eu posso ser diferente, ou nas reuniões sou nos parceiros. Quando fazemos a reuniões de angariação não raras as vezes somos acompanhado aqui por alguém ou seja, isto é passar o nível seguinte...não é uma área técnica é acompanhar de alguém que faz sentido para explicar uma área tão técnica quando estamos a falar de empresas que têm uma plataforma e que efetivamente estamos a falar na mesma linguagem. Portanto nestas reuniões...eu vou falar da área comercial mas quero levar alguém que me possa auxiliar na outra parte e não raras vezes é excelente. Temos isto na casa e quando não temos uma realidade distinta e não conhecemos outras realidades estamos sempre com aquela baliza com o nível baixo.

## **INTERVENIENTE 8**

### **1. CONCEITO MULTI-CANAL**

1Q. Na sua opinião porque é que se dá início há criação de serviços multi-canal?

Dá-se origem porque de certa forma tinha-se de dar...o acesso multi-canal que hoje as tecnologias permitem é ao fim acabo uma forma de acesso e contato com os clientes ao qual não se pode ficar á margem quem tem uma rede de terreno 700 balcões e mais de 1 milhão d clientes ir vendo a possibilidade de ter uma rede multi-canal, ele necessariamente tinha de ser introduzido, e devido á tecnologia que existe ele tinha mesmo de ser disponibilizado.

Criou-se para dar uma resposta e acompanhar o mercado...e dar resposta ás necessidades dos nossos clientes. Os intervenientes no caso do Crédito Agrícola eu como estou nesta área á 1 ano não conheço a parte histórica mas num processo normal terá sido uma interação entre a direção de produtos, entre a área de informática, CA serviços, solicitações das próprias caixas, portanto todos esses fatores devem ter contribuído para que se cria-se e responde a tempo com o multi-canal aos clientes.

2Q. Dentro da organização quem são as entidades que decidem a construção dos novos serviços multi-canal?

Há a direção de produtos que tem um papel e depois as diversas áreas de negócio. Também fazem solicitações e também fazem as suas propostas, as próprias unidades, empresas do grupo. Por exemplo agora temos a possibilidade de escolher fundos online que não havia e essa foi a CA Gest que fez uma grande pressão para isso, estava tudo preparado á meses, tudo á espera de um aspeto legal para se por e foi recentemente colocado em linha. A CA seguros numa perspetiva de redução de papel e redução de custos de comunicação colocou online na página do Credito Agrícola a possibilidade de os clientes descarregarem as condições gerais das apólices, estas são obrigatórias entregar, e são muito extensas têm 20 a 30 páginas e cada vez que se fazia uma impressão e enviar para os clientes era um custo elevadíssimo em papel, impressão, e correio. Isso permite poupar centenas de milhares de euros, só para dar 2 exemplos de como as coisas nascem. Pode ser uma unidade de grupo, uma área de negócio, a própria CA serviços em comparação com a concorrência. Existe a banca direta que coordena que coordena essas atividades, existe a CA serviços que desenvolve as aplicações, existe a direção de produtos, tudo se interliga para poder satisfazer as necessidades dos clientes.

Pode haver origem numa direção ou numa área de negócio numa empresa do grupo, depois a banca direta que coordena essas atividades e depois quem faz a implementação é o CA Serviços que faz a manutenção os softwares tudo isso, customização, tudo isso.

3Q. Como identificam as necessidades das partes interessadas antes de se dar origem a um serviço multi-canal?

Podem ser identificadas simplesmente numa maneira informal, alguém os indica, por exemplo os exemplos que dei, eles foram indicados, comunicados em reuniões, recordo-me que nas reuniões que tivemos no início do ano fiz meia dúzia de sugestões só para a banca direta, para melhorias da página, coisas que na adaptação pode dar mais valor ao cliente. Isto pode nascer de diversas origens. Pode ser de uma direção, de uma empresa do grupo, podem surgir dos clientes, eu próprio sou cliente e também já dei sugestões que para satisfazer as minhas necessidades provavelmente são de outros clientes também, algumas foram bem acolhidas ainda não foram implementadas. Da análise da concorrência, não é preciso inventar a pólvora é preciso utilizar as ferramentas que já existem, e na concorrência existe muita coisa boa. Fomos pioneiros na sms de segurança para validar as operações, em ter de processos de segurança estamos muito bem posicionados. Nas funcionalidades não vamos no topo da linha só agora é que introduzimos os fundos, há ainda uma serie de operações que não se conseguem fazer online, mas acho que respondemos às necessidades básicas.

## **2. MEDIDAS DE PERFORMANCE**

4Q. Na sua opinião quais são as medidas de performance que um serviço multi-canal deverá possuir?

Eu não as conheço porque não me compete a mim monitorizar o serviço de performance, agora há várias coisas que devem ser monitorizadas, que é o nº d acessos, o tempo médio de acesso, velocidade das operações, há uma serie de coisas que são importantes. A própria segurança quando o nº de falhas, o nº de ataques que podem ter sucesso á rede ao longo do ano, tudo isso são situações que devem ser monitorizadas por quem compete fazer essa monitorização. Da nossa parte enquanto dinamização do negócio nós podemos vincular eventuais reclamações ou sugestões de clientes. Neste momento não tenho memória de alguém que me tenha chegado com alguma coisa que tenha problemas de performance. Ou um outro elemento para além dos que disse são os momentos em que o sistema ficará em baixo. As atualizações estão previstas e feitas por forma a não haver tempos mortos mas pode acontecer por um erro de comunicações, por um erro de sistema e não tenho tido conhecimento de problemas a esse nível.

Porque estas são as mais importantes, a segurança é o nosso próprio negócio que está em causa e a situação dos clientes que podem ser prejudicados, do ponto de vista dos acessos é mais comercial interessa-nos se esta ferramenta existe interessa-nos saber se é utilizada e para aliviar a carga dos balcões e para estes se dedicarem a aspetos de contacto mais pessoal com os clientes. Na minha área interessa-me a oferta básica ao cliente, a segmentação, ainda temos algumas prioridades mas essa será no futuro certamente uma fonte de interação com os clientes. Neste momento estamos numa fase de customização de um ferramenta de CRM que vai nos dar muita informação, a partir daí podemos partir para o estudo comportamental dos nossos clientes.

5Q. Depois da criação do serviço quem é que gere o seu aperfeiçoamento?

Penso que são as mesmas entidades, CA Serviços, Direção da banca digital ou banca direta como se chama, essas são as coordenação e estão abertos a outras sugestões que possam advir.

*(alteração do serviço)* quando há um produto novo para introduzir quando por vezes de questões legais, por exemplo os ecrãs das subscrição de fundos online estiveram de 3 a 6 meses para aprovação só para layouts, conteúdos, do resto estava tudo preparado para funcionar. Mesmo em novo pode obrigar a uma alteração qualquer de reinicializar o processo ou a uma própria alteração da lei pode obrigar a tudo isto. Pode ser alterado quando se introduz um produto novo, ou altera um produto, ou alteração legal.

*(alterações só em caso de falhas)* em situação de rotina, quando há falhas, um produto novo, até em termos de segurança somos muito proactivos. Mas no último ano não houve um ataque com sucesso á nossa rede de homebanking nem todos os Bancos podem dizer isso. Acho que em termos de segurança é bastante proactivo e estar sempre na linha da frende na rede, acesso, o que deixa os clientes mais tranquilos.

### **3. MONITORIZAÇÃO**

6Q: Que ferramentas utilizam para receber o feedback dos clientes nos serviços multi-canal (CRM, inquéritos, etc.)?

O CRM está a ser estruturado, começamos no início do ano. Penso que a linha direta pode ser uma excelente fonte para a perceber. Porque quando o cliente não consegue uma coisa, ou um problema, ele liga. E essas ligações podem levar á simplificação de processo e melhoria de processo. Neste momento penso que é o melhor canal para analisar. Pois a nível de balcões é natural que há sempre sugestões que vêm dos colegas das caixas, que transmitem críticas dos clientes.

7Q. Existe alguma parte da organização que integre todo o feedback dos clientes e o análise na perspectiva de melhorar o serviço multi-canal?

Eu não conheço, agora só dedicada a isto não conheço. Mas essa interação tem de ser feita sempre com a direção de marketing.

#### **4. FALHAS DE SERVIÇO MULTI-CANAL**

8Q. Na sua opinião considera que possam existir falhas ao nível dos serviços multi-canal?

Podem existir sempre são sistemas, podem crachar, a rede de comunicação falhar, pode haver falhas. Mas o que fazer a montante é criar condições para que essas falhas sejam o mínimo possível e se acontecerem trazer o mínimo de prejuízo para o cliente. Isto consegue-se tendo sistemas que de si estejam preparados para ter o mínimo de tempos de não acesso, quando acontece qualquer coisa ter os mecanismos de alerta para que sejam mais rapidamente possível reparada podem existir falhas ao nível da segurança e aí há que ter muita clara a política de segurança ter implementada os mecanismos e uma monitorização contínua e se houver, nos temos aqueles alertas na pagina que são claros sempre que há um ataque novo ou aparece uma mensagem para alertar os clientes. A este nível á que ter sempre uma vigilância contínua.

Eu não conheço detalhe das falhas que têm acontecido e porque acontecem não sei. Sei que são raras eu como utilizador nunca detetei uma falha.

O fato de termos o Data Center folha do Credito Agrícola e do apoio ao equipamento ás Tis também está fora foi uma questão política, tem vantagens e desvantagens por um lado não temos a preocupação de estar a atualizar pois isso é uma parte deles, por outro lado temos menos controlo. Na minha opinião deveria haver um caderno de encargos com essa prestação de serviços haver níveis de qualidade de serviço muito bem definidos e ser-se muito exigente com esse nível de serviços.

#### **5. ACÇÕES CORRECTIVAS**

9Q: Como resolvem as falhas de serviço?

É o contato permanente com o parceiro e a tal exigência da manutenção do contrato contextualizado e quando surgem situações novas atuar sobre elas e esclarece-las o mais rápido possível.

São os mesmos owners não conheço outro, vamos bater na DBD, direção de produtos, CA Serviços, seria bom que a direção de marketing para olhar numa perspetiva de cliente.

Temos a CA serviços quem personaliza as melhorias são eles e implementam as sugestões da banca direta e da direção de produtos.

*(existir falhas para haver melhorias)* Não, é aquelas situações em que se age proactivamente, foi verificada uma melhoria, uma sugestão de um cliente, ou colega. Basta haver uma indicação de melhoria para ser introduzida não é necessário haver falha para ser melhorada.

Essa não sei, é mais técnica mais operativa, aquilo que é feito e eu conheço é verificada uma melhoria e são identificados todos os intervenientes. É estudada essa melhoria, é feito um caderno de requisitos e depois será implementada, faz-se um plano e implementa-se. Isso acontece muito com um plano da data warehouse por vezes entram 5 ou 6 direções em que todas têm interesse. Tudo depende das situações e dos recursos exigidos por vezes podem ser levados ao CAI, imaginemos promovemos um sistema de informação comercial EGC, nós propusemos e como isso ia obrigar usar recursos da CA serviços e CA seguros para acompanhar, e foi aprovado pelo CAI da caixa central, há coisas que são aprovadas a níveis diferentes conforme os recursos que exigem, o investimento e o nível estratégico.

## **6. RECURSOS**

10Q: Quais são os recursos necessários para o funcionamento dos serviços multi-canal?

Recursos de tecnologias de informação, de equipamento, de comunicações, de Software, há muita coisa necessária, e depois as pessoas que fazem a gestão destes próprios recursos. O que hoje é necessário para o consumidor é aquilo que tem disponível basta um smartphone um PC em casa, e já tem acesso á banca online ou ao mobile, podendo fazer as várias transações. A verdade é que temos muitos clientes numa idade muito sénior e esses aí ainda temos muito espaço para crescer. Ao nível empresarial a nossa taxa de acesso ao banca online está ao nível do mercado, 40 e tal % usam o homebanking.

## **7. BACK-OFFICE FÍSICO**

11Q. Que relação existe entre o Back-office físico e o Front-office físico?

Os trabalhos de back-office se estruturam e dão suporte a quem está em contato direto com o cliente, basicamente é isso o contato maior com o cliente. Os clientes são a razão de ser de qualquer sistema empresarial, a razão é não trabalhar para a burocracia ou processo que possam ser geradores de entropias em vez de se facilitar a relação comercial com o cliente. E articular uma coisa com a

outra em termos de espaços físicos. O back-office está para dar apoio a este nível de serviço, para o organizar, e para garantir a qualidade.

## **8. BACK-OFFICE VIRTUAL**

12Q. Que relação existe entre o *back-office* virtual e o *back-office* físico?

Back-office virtual pode ser o acesso telefônico, a linha direta de acesso aos clientes e pode ser todo o processo de gestão do homebanking. No homebanking tem de prover que todo o processo que suporta o acesso do cliente funciona, seja eficaz, tenha o mínimo de tempos sem acesso possível, e que seja fácil de utilizar, há uma relação.

Em alguns aspetos sim, porque cada vez as tecnologias, e a experiencia acumulada vai-se notando agora portanto vão permitindo certos processos de uma maneira mais automática, por exemplo, logo na chegada das chamadas fazem uma filtragem, triagem do alinhamento e isso tudo ajuda e faz mais alguns automatismos.

(independência entre back-office físico e virtual) Nesta questão de automatismos sim, mas tem de haver sempre alguém que cria os automatismos e os monitoriza. Portanto se por um lado torna-se cada vez mais diferente, isso sim, mas tem de haver sempre alguém que controle e faça a implementação das melhorias e que veja se as coisas estão a funcionar.

## **9. FRONT-OFFICE FÍSICO**

13Q: Que ligação existe entre o *front-office* físico e o *front-office* virtual?

Também são complementares, ai é uma questão da pessoa estar presente ou não estar presente, em termos comerciais devem ser vistos como complementares. Um colaborador que está no front-office físico deve preocupar-se com os seus clientes que queriam ou possam ter acesso, e serem bem servidos através do front-office físico ou do homebanking, virtual, e estão a sempre a complementar. Há certas dúvidas ou outras coisas que têm de ser tratadas ao balcão, no dia-a-dia a tendência será com os clientes mais instruídos mais familiarizados com as novas tecnologias muitas das tarefas que hoje se fazem no balcão tenderão a ser feitas no front-office virtual. Há é um trabalho mais nobre que ficará reservado ao front-office físico, colaboradores que será a parte da gestão do cliente. Só para ver eu á 15 anos visitem Bancos na Holanda que os multiBancos davam moedas, recebiam dinheiro, cheques e fazem tudo, única e exclusivamente havia umas horas que um colaborador para receber o cliente para receber o cliente, aconselhar em créditos, mas o balcão funcionava sem ninguém. Provavelmente será a situação dos Bancos no futuro.

(*consulta de web site*) Eu acho que devia ser em situações usuais, isso acontece em alguns casos, sei que se usam algumas ferramentas, os simuladores.

As vantagens é que se complementam um ao outro podem enriquecer muito o trabalho do front-office físico, o colega que tem um cliente á frente não se pode limitar a contar o dinheiro ou dar, no momento que tem o cliente á frente é único para interagir, fidelizar, ou vender um produto. Esta interação valoriza o colaborador de banca e é nesta perspetiva que deve ser visto. Acho que não há desvantagens nenhuma.

14Q: Existe alguma ligação entre o Front-office físico e o back-office virtual?

O que pode acontecer em situações de reclamação o front-office físico pode recolher ideias, sugestões, problemas, erros pode reportar isso tudo para o back-office virtual e depois é tratado. Existe sempre alguma ligação.

Há uma ferramenta para colocar sugestões e tudo mais só que essas ferramentas têm de ser introduzidas com alguma ponderação.

(*passagem direta de informação entre front-office físico e back-office virtual*) Ai tem de se separar coisas que o cliente passa fazer na página deve ser recolhida lá, no físico tem de ser encaminhada, tem de haver um filtro.

## **10. FRONT-OFFICE VIRTUAL**

15Q: Que relação existe entre o *front-office* virtual e o *back-office* físico?

Pode sempre encontrar relações, o back-office físico pode ter qualidade de dados que são recolhidos e processados pode ter impacto na informação que está no front-office , por ai não é assim uma relação tão direta.

Depende do tipo de Banco, temos Bancos em Portugal que só usam o front-office virtual. Aqui ainda há muito...e será sempre importante mas há coisas que o front-office físico faz quando não deveria estar a fazer. É um custo muito grande ter uma pessoa a receber e dar dinheiro. Se essa pessoa não faz mais nada é um custo muito grande. E há caixas que já se aperceberam disso.

16Q: Que ligação existe entre o *front-office* virtual e o *front-office* físico?

Ai é a complementaridade completa o front-office virtual para aquelas tarefas que o cliente pode e quer fazer em qualquer lado, o back-office virtual para situações mais complicadas que são

de maior envolvimento em que o cliente decide um investimento em produto qualquer que não seja tão simples, em que seja um depósito a prazo, aconselhado para um crédito, aí o front-office físico é importante.

*(tecnologias)* Com certeza, o caso das videoconferências, dos chats, há Bancos com chat online e funcionam e já os testei, são rápidos.

As vantagens é a complementaridade, redução de custos e melhor serviço ao cliente. Não tem desvantagens, quer dizer a desvantagem é não completar esta complementaridade que aí perdemos o posicionamento no mercado.

*(importância da ligação)* Sim, porque existe a complementaridade, existe a necessidade de reduzir custos, e diferenciação mas sobretudo e uma preocupação no Crédito Agrícola é melhorar e rejuvenescer a nossa base de clientes e nós não conseguimos responder às camadas jovens se não tivermos um serviço eficiente, claro, simples, eficaz.

17Q: Que relação existe entre o Front-office virtual e o Back-office virtual?

Podemos sempre encontrar relações essencialmente poderá haver nos processos, tratamentos de dados, de documentação, a própria compliance determina que determinada documentação seja recolhida do cliente e por isso temos de saber bem os produtos que se devem vender online e que tem de se vender no back-office ou em complemento em que o processo pode ser iniciado online e depois em back-office.

## **11. SERVIÇO MULTI-CANAL**

18Q: Na sua opinião quais são as grandes vantagens e desvantagens dos serviços multi-canal?

As vantagens é que a oferta deve ser feita ao cliente de acordo com as suas necessidades, há quem veja desvantagens que os clientes se desligam mas os clientes que se desligam que se nós não os servimos das suas necessidades se vão embora. Por outro lado, eu digo isto porque há uma visão ou outra em terreno do nosso meio em que acham que é mau os clientes deixarem de vir ao balcão, eu acho que não é mau, eu acho que é mau é perdermos a sua ligação. Agora devemos é não perder o rasto a esses clientes, e para isso é que existem ou não -de existir CRMs e existe a ação comercial a nível das caixas, para ver qual a melhor maneira de abordar os clientes e fazer a complementarização dos serviços.

## **12. QUALIDADE PERCEBIDA**

19Q: Na sua opinião quem são os elementos que determinam a qualidade do serviço multi-canal?

Essencialmente a eficiência e rapidez, quando eu quero fazer qualquer coisa poder fazê-la não ter duvida e ter a certeza que fica feito. É essencialmente isso eficiência do serviço, a rapidez de acesso e de fácil uso. A diversidade é não nos afastarmos do que é básico, não nos podemos afastar muito do que a concorrência oferece. Mobile, homebanking e depois as operações que são básicas, transferências, pagamentos, consultas, criação de depósito...aquilo que são as operações mais recorrentes e que todos só clientes fazem com maior regularidade devem estar de maneira simples disponíveis.

(*feedback*) ou questionamos diretamente os clientes através de uma amostragem qualquer, é um processo direto e objetivo ou então indiretamente pode haver os processos que são interrompidos antes de chegar aquilo que pretendia fazer, isso pode-se medir, o tempo em que o sistema está interrompido ou sem acesso, ou mais lento, aí podem-se criar parâmetros de medição.

(*gestão da qualidade*) desconheço, mas provavelmente a banca direta.

20Q: Há mais algum aspecto que gostaria de mencionar que ainda não foi mencionado?

Mais nada, eu só acho que seria importante que isto seja visto como um complemento que vai gerar muitas eficiências que nós precisamos no grupo.

## Anexo III

### Análise no NVIVO

#### RESUMO DO PROJETO

Nome hierárquico	Tipo de nó	Tipo de fonte	Número de referências de codificação	Soma de Palavras	Soma de Parágrafos
	Nó	Documento	2	17	2
	Nó	Documento	3	10	3
	Nó	Documento	5	62	10
Nós\\Ações_corretivas	Nó	Documento	6	48	6
	Nó	Documento	8	50	8
	Nó	Documento	11	97	11
	Nó	Documento	12	66	12

	Nó	Documento	1	5	1
Nós\\Ações_corretivas\Integração da melhoria	Nó	Documento	2	45	4
	Nó	Documento	4	34	4
Nós\\Ações_corretivas\Intervenientes	Nó	Documento	1	12	3
	Nó	Documento	2	11	4
	Nó	Documento	3	14	6
	Nó	Documento	5	11	5
Nós\\Ações_corretivas\Melhoria em Falha sim_não	Nó	Documento	1	22	5
	Nó	Documento	1	30	3
Nós\\Ações_corretivas\Resolução de falhas	Nó	Documento	2	49	4
	Nó	Documento	3	45	3
	Nó	Documento	4	18	4
	Nó	Documento	6	54	6
Nós\\Back_office_fisico	Nó	Documento	1	46	4
	Nó	Documento	3	204	12
Nós\\Back_office_virtual	Nó	Documento	2	53	4
	Nó	Documento	4	180	12
	Nó	Documento	5	111	10
	Nó	Documento	6	104	6
Nós\\Back_office_virtual\Automatização	Nó	Documento	1	22	3
	Nó	Documento	2	45	4
	Nó	Documento	3	95	6
Nós\\Back_office_virtual\Relação BOV e BOF	Nó	Documento	1	15	1
	Nó	Documento	2	145	8
	Nó	Documento	3	88	6
	Nó	Documento	4	38	4
Nós\\Desvantagens	Nó	Documento	1	19	4
	Nó	Documento	2	89	8
Nós\\Falhas	Nó	Documento	3	53	15
	Nó	Documento	5	36	10
	Nó	Documento	6	15	6
Nós\\Falhas\Falhas_sim_não	Nó	Documento	1	30	8
Nós\\Falhas\Fatores de falha	Nó	Documento	2	34	10
	Nó	Documento	4	29	8
	Nó	Documento	5	11	5
Nós\\Front_office_fisico	Nó	Documento	3	17	3
	Nó	Documento	4	50	4
	Nó	Documento	5	58	5
	Nó	Documento	6	84	6

	Nó	Documento	7	188	14
	Nó	Documento	8	102	8
Nós\\Front_office_fisico\Desvantagens	Nó	Documento	1	70	7
	Nó	Documento	1	44	2
	Nó	Documento	2	89	6
Nós\\Front_office_fisico\Ligação FOF e BOV	Nó	Documento	3	27	3
	Nó	Documento	1	18	3
	Nó	Documento	2	53	4
	Nó	Documento	3	86	6
Nós\\Front_office_fisico\Vantagens	Nó	Documento	1	18	3
	Nó	Documento	2	94	6
	Nó	Documento	3	12	3
	Nó	Documento	4	46	4
	Nó	Documento	5	54	5
Nós\\Front_office_virtual	Nó	Documento	6	69	6
	Nó	Documento	7	157	14
	Nó	Documento	8	103	8
	Nó	Documento	9	113	9
	Nó	Documento	1	2	1
	Nó	Documento	2	45	4
	Nó	Documento	3	101	9
Nós\\Front_office_virtual\Relação FOV e BOF	Nó	Documento	4	42	4
	Nó	Documento	5	64	5
	Nó	Documento	1	31	3
	Nó	Documento	2	55	4
	Nó	Documento	3	91	6
	Nó	Documento	1	29	4
Nós\\Front_office_virtual\Relação FOV e FOF	Nó	Documento	2	63	6
	Nó	Documento	3	31	3
Nós\\Front_office_virtual\Relação FOV e FOF\Desvantagens	Nó	Documento	1	14	1
	Nó	Documento	4	29	4
	Nó	Documento	1	5	2
Nós\\Front_office_virtual\Relação FOV e FOF\tecnologias	Nó	Documento	2	2	2
	Nó	Documento	4	20	4
Nós\\Front_office_virtual\Relação FOV e FOF\Vantagens	Nó	Documento	1	57	2
	Nó	Documento	4	34	4
	Nó	Documento	2	18	2
Nós\\Monitorização	Nó	Documento	4	89	20
	Nó	Documento	5	23	5

	Nó	Documento	6	19	6
Nós\\Monitorização\\Análise ao feedback	Nó	Documento	1	16	6
	Nó	Documento	2	4	2
	Nó	Documento	1	16	1
Nós\\Monitorização\\Ferramentas de feedback	Nó	Documento	3	37	12
	Nó	Documento	4	76	12
	Nó	Documento	5	24	10
Nós\\Performance	Nó	Documento	7	42	14
	Nó	Documento	8	88	32
	Nó	Documento	1	2	1
Nós\\Performance\\Alteração ao serviço	Nó	Documento	2	20	6
	Nó	Documento	3	40	12
	Nó	Documento	1	9	3
Nós\\Performance\\Gestão do aperfeiçoamento	Nó	Documento	2	26	8
	Nó	Documento	3	10	3
	Nó	Documento	2	14	6
Nós\\Performance\\Medidas de performance	Nó	Documento	3	15	9
	Nó	Documento	4	18	8
	Nó	Documento	1	1	1
	Nó	Documento	2	6	2
Nós\\Qualidade_serviços	Nó	Documento	3	38	12
	Nó	Documento	6	22	6
	Nó	Documento	7	36	7
	Nó	Documento	1	7	4
Nós\\Qualidade_serviços\\Determinar a qualidade	Nó	Documento	2	8	4
	Nó	Documento	3	12	3
	Nó	Documento	4	14	4
	Nó	Documento	1	14	3
Nós\\Qualidade_serviços\\Feedback da qualidade	Nó	Documento	2	24	6
	Nó	Documento	4	24	4
	Nó	Documento	1	5	1
	Nó	Documento	3	5	3
Nós\\Recursos	Nó	Documento	4	12	4
	Nó	Documento	6	11	6
	Nó	Documento	7	81	21
	Nó	Documento	4	29	4
	Nó	Documento	6	44	12
	Nó	Documento	7	22	7
Nós\\Serviços_Multi-canal	Nó	Documento	8	18	8

	Nó	Documento	11	36	11
	Nó	Documento	17	47	17
	Nó	Documento	20	49	20
	Nó	Documento	1	18	1
	Nó	Documento	2	18	4
Nós\\Serviços_Multi-canal\Criar serviços multi-canal	Nó	Documento	3	8	3
	Nó	Documento	4	42	12
	Nó	Documento	6	16	6
	Nó	Documento	1	16	4
Nós\\Serviços_Multi-canal\Identificação das necessidades	Nó	Documento	2	8	2
	Nó	Documento	3	18	6
	Nó	Documento	4	12	4
	Nó	Documento	1	1	1
Nós\\Serviços_Multi-canal\Intervenientes na criação	Nó	Documento	2	10	4
	Nó	Documento	4	9	4
	Nó	Documento	9	18	9
	Nó	Documento	1	14	5
Nós\\Serviços_Multi-canal\Intervenientes na decisão	Nó	Documento	3	17	6
	Nó	Documento	8	20	8
	Nó	Documento	1	18	2
	Nó	Documento	2	13	2
Nós\\Vantagens	Nó	Documento	3	44	6
	Nó	Documento	4	52	4
	Nó	Documento	6	91	12

## RESUMO DAS FONTES (INTERVENIENTES)

Total de palavras na fonte	Total de parágrafos na fonte	Número de nós codificando a fonte	Percentual codificado da fonte	Número de referências de texto	Número de referências de áudio e vídeo	Número de referências
<b>Documento</b>						
<b>Internas\\Entrevistado1</b>						
2985	46	38	0,1720	118	0	0
<b>Internas\\Entrevistado2</b>						
4535	60	38	0,0647	104	0	0
<b>Internas\\Entrevistado3</b>						
2667	45	31	0,0718	66	0	0
<b>Internas\\Entrevistado4</b>						
3186	64	41	0,1811	151	0	0
<b>Internas\\Entrevistado5</b>						
3887	54	39	0,1690	153	0	0
<b>Internas\\Entrevistado6</b>						
2158	51	37	0,1686	91	0	0
<b>Internas\\Entrevistado7</b>						
5349	67	38	0,0879	118	0	0
<b>Internas\\Entrevistado8</b>						
3745	50	37	0,1294	107	0	0