



Desenho e controlo de serviços multicanal

Um estudo de caso de um banco português

por João Reis e Nuno Melão

RESUMO: Apesar de as organizações utilizarem cada vez mais múltiplos canais para prestarem serviços, pouco se sabe como estes serviços são concebidos e controlados na realidade. O objetivo deste artigo é explorar os processos e práticas de desenho e controlo de serviços multicanal. A metodologia baseia-se num estudo de caso único, de natureza qualitativa, exploratória e representativa, de um banco português, e recorre a entrevistas, observação e documentos internos. Os resultados sugerem que os processos de desenho e controlo possuem uma natureza semi-estruturada e estruturada, respetivamente, e mostram que se empregam práticas para promover a sua melhoria contínua. A principal conclusão é que a consistência entre canais é crucial no desenho e controlo de serviços multicanal, devendo as organizações desenvolver mecanismos de integração como é exemplificado neste estudo de caso.

Palavras-chave: Serviços Multicanal, Desenho, Controlo, Operações, Estudo de Caso

TITLE: Design and control of multichannel services: A case study of a Portuguese bank

ABSTRACT: Although organizations increasingly use multiple channels to deliver services, little is known about how these services are designed and controlled in reality. The objective of this paper is to explore the processes and practices of design and control of multichannel services. The methodology is based on a single case study, of qualitative, exploratory and representative nature, of a Portuguese bank, and draws on interviews, observation and internal documents. The results suggest that the design and control processes have a semi-structured and structured nature, respectively, and show that practices are employed to promote its continuous improvement. The main conclusion is that the consistency between channels is crucial in the design and control of multichannel services, and organizations should develop integration mechanisms as exemplified in this case study.

Key words: Multichannel Services, Design, Control, Operations, Case Study

TITULO: Diseño y control de servicios multicanal. Un estudio de caso de un banco portugués

RESUMEN: Aunque las organizaciones utilizan cada vez más múltiples canales de prestación de servicios, se sabe poco acerca de cómo estos servicios están diseñados y controlados en realidad. El objetivo de este artículo es explorar los procesos y prácticas de diseño y control de los servicios multicanal. La metodología se basa en un estudio de caso único, cualitativo, exploratorio y representativo de un banco portugués, y se basa en entrevistas, observaciones y documentos internos. Los resultados sugieren que los procesos de diseño y control son de naturaleza estructurada y semiestructurada, respectivamente, y muestran que se emplean prácticas para promover la mejora continua. La principal conclusión es que la consistencia entre los canales es crucial en el diseño y control de los servicios multicanal, sin embargo las organizaciones deben desarrollar mecanismos de integración como se demuestra en este estudio de caso.

Palabras-clave: Servicios Multicanal, Diseño, Control, Operaciones, Estudio de Caso

Com o objetivo de interagirem com os clientes de uma forma mais rápida, cómoda e eficiente, um crescente número de organizações tem vindo a prestar serviços através de múltiplos canais (Stone *et al.*, 2002; Neslin *et al.*, 2006). Para esta tendência têm contribuído os avanços nas tecnologias de informação e comunicação, em particular a Internet, que têm possibilitado às organizações desenvolver novas formas de prestação de serviço (Froehle e Roth, 2004). Um serviço multicanal pode ser definido, segundo Sousa e Voss (2006), como um serviço formado de componentes físicas (i.e., serviço que requer um certo grau de intervenção humana) e/ou virtuais (i.e., *self-service* prestado através de tecnologias) que são prestados através de dois ou mais meios de comunicação (e.g., instalação física, *website*, *call center*, etc.). Enquadram-se aqui os serviços prestados, por exemplo, pelas instituições financeiras, empresas de telecomunicações, empresas de transporte expresso, empresas de retalho, etc.

Contudo, apesar do crescente interesse por estes serviços, o desenho e controlo dos serviços multicanal tem recebido pouca atenção por parte dos investigadores. Adicionalmente, a maioria dos poucos estudos existentes tende a abordar esta temática segundo uma perspetiva de estratégias de marketing e distribuição (e.g., Stern *et al.*, 1993; Coelho e Easingwood, 2008; Cassab e MacLachlan, 2009; Cortiñas *et al.*, 2010), sendo a perspetiva operacional surpreendentemente negligenciada. Ou seja, como é que as organizações desenham e controlam no terreno os serviços multicanal? Que decisões estão associadas ao seu desenho

e controlo? Que ferramentas, técnicas e metodologias podem ser utilizadas para suportar estas decisões?

A resposta a estas questões é crucial porque fornece informação valiosa aos responsáveis dos serviços multicanal sobre como conduzir a sua gestão com maior eficácia e a eficiência. Uma exceção é Sousa e Amorim (2009) e Sousa (2010) que desenvolveram uma investigação com o objetivo de responderem à segunda questão. Relativamente à terceira questão, Simons e Bouwman (2006) propõem uma extensão da técnica Desdobramento da Função Qualidade para auxiliar o desenho de serviços multicanal. Patrício *et al.* (2008) descrevem um método multidisciplinar para o desenho de serviços multicanal.

Apesar do crescente interesse por estes serviços, o desenho e controlo dos serviços multicanal tem recebido pouca atenção por parte dos investigadores. Adicionalmente, a maioria dos poucos estudos existentes tende a abordar esta temática segundo uma perspetiva de estratégias de marketing e distribuição, sendo a perspetiva operacional surpreendentemente negligenciada.

Este estudo procura contribuir para uma melhor compreensão do modo como as organizações desenham e controlam os serviços multicanal (i.e., primeira questão). Em particular, este trabalho propõe um modelo conceptual derivado empiricamente de um estudo de caso num banco

João Carlos Gonçalves dos Reis

dosreis.mail@gmail.com

Mestre em Gestão (Univ. Católica Portuguesa, Portugal). Doutorando em Engenharia e Gestão Industrial no Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial da Universidade de Aveiro, Aveiro, Portugal.

MSc in Management (Catholic University of Portugal, Portugal). PhD student in Industrial Management and Engineering at the University of Aveiro, Aveiro, Portugal.

Máster en Gestión (Universidade Católica Portuguesa, Portugal). Doctorado en Ingeniería Industrial y Gestión en el Departamento de Economía, Administración e Ingeniería Industrial de la Universidade de Aveiro, Aveiro, Portugal.

Nuno Filipe Rosa Melão

nmelao@crb.ucp.pt

PhD em Management Science (Univ. de Lancaster, Reino Unido). Professor Auxiliar no Centro Regional das Beiras da Universidade Católica Portuguesa, Viseu, Portugal.

PhD in Management Science (Lancaster University, U.K.). Assistant Professor at the Regional Center of Beiras of the Catholic University of Portugal, Viseu, Portugal. Doctorado en Ciencias de la Gestión (Universidad de Lancaster, Reino Unido). Prof. adjunto en el Centro Regional das Beiras da Universidade Católica Portuguesa, Viseu, Portugal.

Recebido em maio de 2011 e aceite em maio de 2012.
Received in May 2011 and accepted in May 2012.



português de referência. Apesar de não ter quaisquer pressões de generalização, espera-se que este estudo possa informar trabalhos futuros que visem desenvolver abordagens eficazes para desenhar e controlar os serviços multicanal. A próxima secção propõe um modelo teórico-conceitual sobre o tema em estudo com base na literatura existente. Segue-se uma explicação das opções metodológicas, bem como uma discussão dos resultados do estudo de caso acompanhada com a apresentação do modelo conceptual revisto. O artigo termina com algumas reflexões finais e sugestões de investigação futura.

Modelo teórico-conceitual para o desenho e controlo de serviços multicanal

As organizações necessitam de lançar novos serviços para assegurar a sua sobrevivência e prosperidade (de Jong e Vermeulen, 2003; Froehle e Roth, 2007). O desenho de novos serviços desempenha um papel fulcral a este respeito, dado que quando este é bem conseguido, incrementa as oportunidades de venda, minimiza desperdícios, aumenta a satisfação e a lealdade dos clientes (Smith *et al.*, 2007). Edvardsson e Olsson (1996, p. 15) defendem que o resultado final do desenho de serviços é «criar os pré-requisitos genéricos certos para o serviço». Os pré-requisitos para o desenho de serviços são apoiados essencialmente em três elementos: o conceito do serviço; o processo do serviço e o sistema de prestação do serviço.

O conceito de serviço tem sido descrito na literatura de várias formas, mas nem todas consensuais. Alguns autores identificam-no como um protótipo para o serviço (Edvardsson e Olsson, 1996); outros autores referem-no a uma imagem em mente do serviço a prestar (Clark *et al.*, 2000); e ainda outros autores associam-no ao portfólio essencial dos serviços e seus elementos periféricos (Roth e Menor, 2003). A análise destas definições sugere, no entanto, alguns elementos comuns, nomeadamente que o conceito de serviço é uma descrição detalhada do que e como deve ser feito para satisfazer as necessidades e expectativas dos clientes.

A este respeito, Roth e Menor (2003) salientam que o conceito de serviço carece de precisão conceptual uma vez que existe ainda alguma dificuldade em mensurar os seus ele-

mentos constituintes. Contudo, verifica-se um amplo consenso entre os autores (cf., Goldstein *et al.*, 2002) quando identificam o conceito de serviço como um aspeto crucial no desenvolvimento de novos serviços. Similarmente, o conceito do serviço multicanal, ao incorporar as necessidades e expectativas dos clientes, constitui o ponto de partida no desenho e controlo dos serviços multicanal.

O processo do serviço pode ser definido por um conjunto de atividades inter-relacionadas entre si, realizadas por um ou mais departamentos, canais ou organizações, que transformam entradas em serviços que por sua vez acrescentam valor aos clientes. Já o sistema de prestação de serviço incorpora todos os recursos disponíveis ao processo (e.g., recursos humanos, materiais, organizacionais, etc.) para a realização do conceito do serviço.

Para desenhar este sistema é necessário, segundo Roth e Menor (2003), considerar três tipos de elementos: estruturais (decisões relativas aos aspetos físicos do sistema), infraestruturais (definição de programas, políticas e aspetos comportamentais) e de integração (questões de organização e coordenação das operações). Não obstante o processo do serviço ser um elemento importante no desenho e controlo de serviços multicanal, o modelo conceptual aqui proposto situa-se num nível de abstração mais elevado, debruçando-se essencialmente sobre os canais e interfaces de prestação de serviço, ou seja, sobre os elementos estruturais do sistema de prestação de serviço multicanal.

Na esteira de Sousa e Voss (2006) e Sousa e Amorim (2009), os elementos estruturais do sistema de prestação de serviço multicanal que se irão considerar são o *back-office* e *front-office*, nas suas vertentes virtuais e físicas. O *back-office* virtual processa a informação que chega à organização através do canal virtual, não interagindo diretamente com o cliente. O *front-office* virtual presta de forma automatizada o serviço diretamente ao cliente através de um interface virtual, encontrando-se integrado com os sistemas de informação do *back-office*. A componente física do sistema inclui o *back-office* físico que processa as informações e os bens físicos da forma tradicional, bem como o *front-office* físico que presta o serviço diretamente ao cliente com interação humana. Tal como sugere Sousa e Voss (2006), as interações entre o *back-office* e o *front-office* físicos não se

encontram, regra geral, automatizadas. Além disso, os *back-offices* físico e virtual podem ser partilhados ou estar interconectados.

Para o cliente poder usufruir do serviço multicanal, o sistema de prestação de serviço deverá ainda possuir canais virtuais e físicos de modo a permitir à organização interagir com os clientes via cara-a-cara ou cara-ecrã (Froehle e Roth, 2004). Os canais (físicos e/ou virtuais) constituem um interface de comunicação, sendo deste ponto de vista «os olhos da organização» que captam e transmitem o *feedback* dos clientes. Esta interação com os clientes, por sua vez, é fundamental para a qualidade de serviço multicanal. Com efeito, o desenho e controlo de serviços multicanal não podem desligar-se das questões da qualidade. Na construção do modelo conceptual adotou-se a perspetiva de Sousa e Voss (2006, p. 359), que definem a qualidade do serviço multicanal como «a qualidade do serviço global percebida pelo cliente, envolvendo todos os componentes físicos e virtuais existentes» e propõem que esta inclua três componentes: qualidade física, virtual e de integração.

O controlo é indispensável à melhoria contínua do desenho e desempenho do serviço. O controlo dos serviços multicanal pode ser entendido, tal como refere Fitzsimmons e Fitzsimmons (2008) no âmbito dos serviços tradicionais, como um sistema que atua com base no *feedback*. Os indicadores de desempenho e respetivas metas/padrões são definidos a partir do conceito do serviço multicanal. A medição de desempenho é efetuada e os resultados são comparados com as metas/padrões. Se se verificarem desvios significativos entre as metas/padrões e o desempenho conseguido, são apuradas as causas e implementadas medidas corretivas que envolvem a mobilização de recursos ao nível estrutural, tecnológico, infraestrutural, etc. (Roth e Menor, 2003). Note-se que estas ações corretivas podem implicar em última instância a necessidade de alterar o próprio conceito e de redesenhar o serviço multicanal (Smith *et al.*, 2007).

Na sequência do que se acaba de expor, a Figura 1 apresenta a proposta do modelo teórico-conceptual que exhibe os constructos e respetivas relações a ter em consideração no desenho e controlo de serviços multicanal.

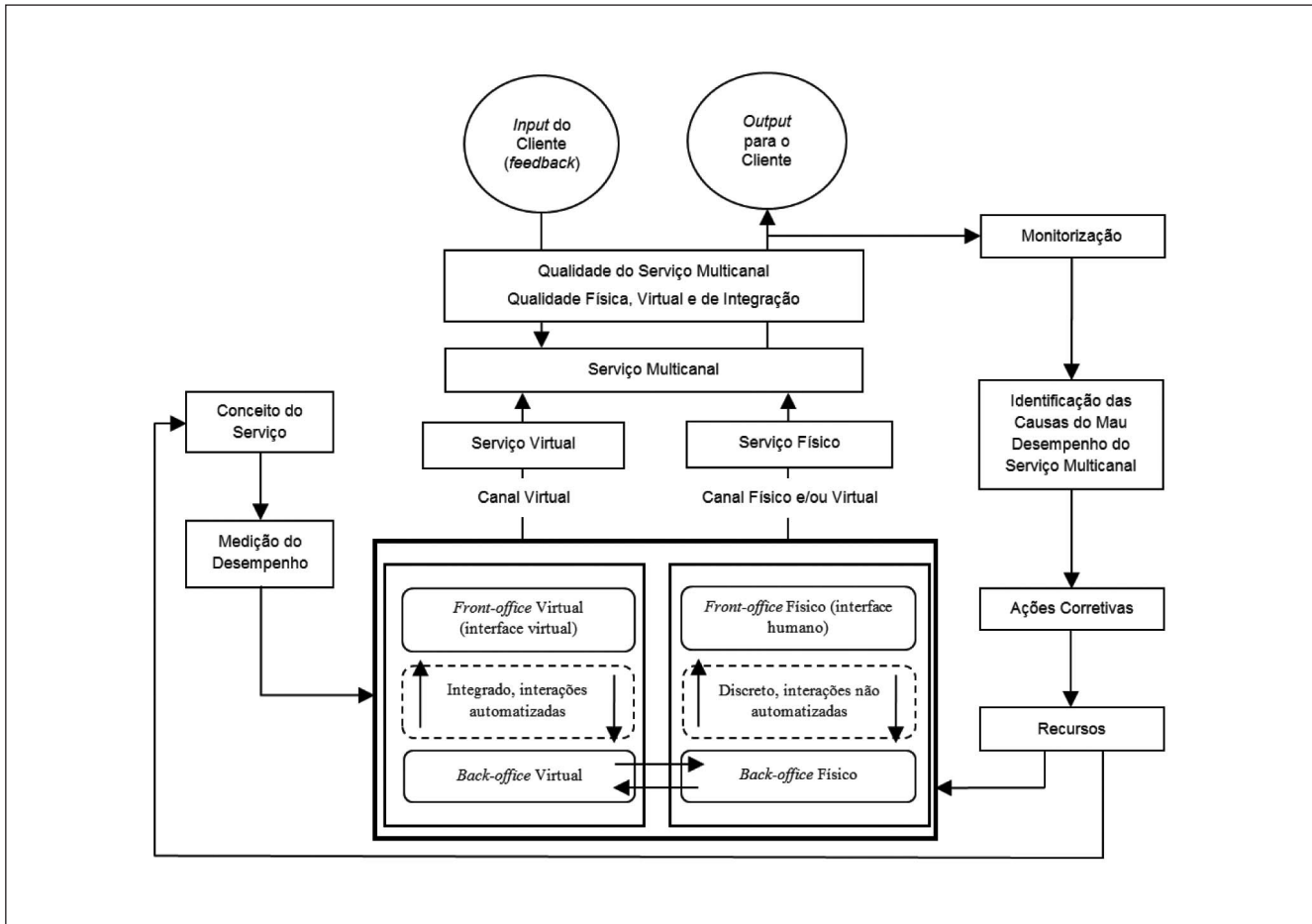
Metodologia da investigação

Esta investigação utiliza uma estratégia de estudo de caso por duas razões. Primeiro, porque o objetivo deste trabalho é compreender tanto quanto possível um fenómeno contemporâneo no seu ambiente natural com o recurso a múltiplas técnicas de recolha de dados (Meredith, 1998; Yin, 2003). Segundo, porque a estratégia de estudo de caso é apropriada quando as investigações na área são escassas (Voss *et al.*, 2002), o que se verifica no tema em estudo. O desenho de investigação segue a tipologia de estudo de caso único holístico, de natureza qualitativa, exploratória e representativa (Yin, 2003), de um banco de referência em Portugal. Trata-se de um estudo de caso qualitativo porque o objetivo é compreender e interpretar em vez de testar hipóteses; é exploratório dado que pouco se sabe sobre como é que as organizações desenham e controlam serviços multicanal; é representativo porque se acredita que as circunstâncias e condições encontradas no banco em estudo são típicas de várias outras instituições bancárias e, em certa medida, de outros serviços multicanal. De facto, o setor financeiro tem um longo historial na prestação de serviços multicanal (Cortiñas *et al.*, 2010), sendo habitualmente escolhido por investigadores desta área.

O setor financeiro tem um longo historial na prestação de serviços multicanal, sendo habitualmente escolhido por investigadores desta área.

Na fase preparatória desta investigação realizaram-se entrevistas exploratórias a três colaboradores afetos aos serviços físicos e virtuais da instituição bancária para delimitar com maior clareza o campo teórico, absorver algum conhecimento e desenvolver os instrumentos de recolha de dados (Quivy e Campenhoudt, 1995). Na sequência da sugestão de Miles e Huberman (1994), construiu-se também um modelo teórico-conceptual (ver secção anterior) para proporcionar uma visão prévia dos constructos e relações a estudar. De seguida, realizou-se um estudo de caso piloto para testar e aperfeiçoar o protocolo (Yin, 2003). A principal técnica de recolha de dados utilizada foi a entrevista, complementada com as técnicas de

Figura 1
Modelo teórico-conceitual proposto para o desenho e controlo dos serviços multicanal



análise documental e observação para efeitos de triangulação.

As entrevistas assumiram uma natureza semiestruturada, tendo sido realizadas um total de sete entrevistas, três com colaboradores dos serviços físicos e quatro com colaboradores dos serviços virtuais. Não foram realizadas mais entrevistas uma vez que os dados recolhidos através das sete entrevistas permitiram atingir de forma satisfatória os objetivos da investigação. Os cargos ocupados pelos entrevistados variam desde colaboradores de primeira linha a diretores de área de negócios. A seleção dos entrevistados obedeceu a critérios não probabilísticos, utilizando-se a amostragem por conveniência e a amostragem em bola de

neve. A documentação interna é proveniente de duas fontes, ambas relevantes para a concretização dos objetivos deste estudo: documentos retirados do *website* oficial da instituição bancária e documentos cedidos pelos participantes. As notas de campo foram utilizadas para registar as observações diretas e não participantes, bem como dados provenientes de conversas informais tidas durante as visitas.

Os dados foram analisados em quatro fases através da técnica de análise de conteúdos (Mills *et al.*, 2010). A primeira fase consistiu na definição do conjunto inicial de categorias e subcategorias a partir do modelo conceptual inicial. A segunda fase envolveu a associação dos dados das entrevistas, documentos internos e notas de campo às categorias

e subcategorias existentes ou a novas criadas para o efeito. A terceira fase consistiu na releitura dos dados com o objetivo de reagrupar e relacionar as categorias e subcategorias. A etapa final consistiu no relacionamento das categorias entre si com vista à definição final dos constructos e suas inter-relações.

Com o objetivo de aumentar a fiabilidade da investigação, desenvolveu-se um protocolo para o estudo de caso bem como uma base de dados que inclui, entre outros dados, as transcrições das entrevistas, documentos internos e notas de campo (Yin, 2003). A validade da investigação foi melhorada com o recurso a múltiplas fontes de evidência e através da revisão das transcrições e análises das entrevistas pelos participantes. O *software* NVIVO 8 (Bazeley, 2007) foi utilizado para implementar os procedimentos de análise de dados anteriormente descritos, contribuindo deste modo para robustecer a cadeia de evidência.

Análise e discussão dos resultados

A Figura 2 mostra o modelo conceptual reformulado. O remanescente desta secção analisa e discute as alterações efetuadas ao modelo em função dos resultados obtidos do estudo empírico.

• Conceito do serviço multicanal

A análise dos dados empíricos permitiu corroborar a utilidade do conceito de serviço multicanal (cf. constructo 3) enquanto elemento basilar no desenho e controlo dos serviços multicanal. Mas, talvez mais importante, permitiu também clarificar alguns aspetos em torno deste conceito que levaram à revisão do modelo inicial. Em particular, constatou-se que o conceito de serviço multicanal recebe o *feedback* de várias fontes, que vão desde os clientes cujas necessidades são auscultadas através, por exemplo, de questionários, assim como os elementos dentro da organização que contribuem com ideias, ou ainda novas tendências de mercado e tecnologias divulgadas, por exemplo, em conferências e fóruns da especialidade, até aos colaboradores que testam o conceito antes de o serviço ser oferecido.

Parece legítimo, assim, inferir que o conceito de serviço multicanal incorpora as necessidades e expectativas dos clientes, bem como de outras partes interessadas (cf. cons-

tructo 1). A este respeito, Smith *et al.* (2007) já haviam salientado a tendência crescente para envolver os *stakeholders* no desenvolvimento de novos serviços (tradicionais).

Adicionalmente, vários entrevistados relataram que a criação de um serviço multicanal é um processo complexo dado que envolve uma cooperação estreita e integrada entre vários departamentos associados aos serviços físicos e serviços virtuais (marketing, produtos, tecnologias de informação, etc.). Na organização em estudo, a gestão de topo, que tem sempre a última palavra no desenho e controlo de serviços multicanal, nomeia equipas interdepartamentais ou comités (cf. constructo 2), cujos membros são constituídos por diretores de departamento, «sendo a esse nível que se tomam as decisões correspondentes à construção de serviços multicanal», como refere um entrevistado. O processo de conceção de um serviço multicanal também «não se efetiva de um dia para o outro»: os comités efetuam várias reuniões periódicas com a finalidade de «amadurecerem» a ideia, assegurando que a mesma gera retorno à organização; os colaboradores ainda testam um protótipo antes de o serviço multicanal ser lançado no mercado (cf. constructo 4). Finalmente, saliente-se que o banco pode recorrer a entidades externas para auxiliar no desenho conceptual e implementação de componentes que integram nas plataformas existentes.

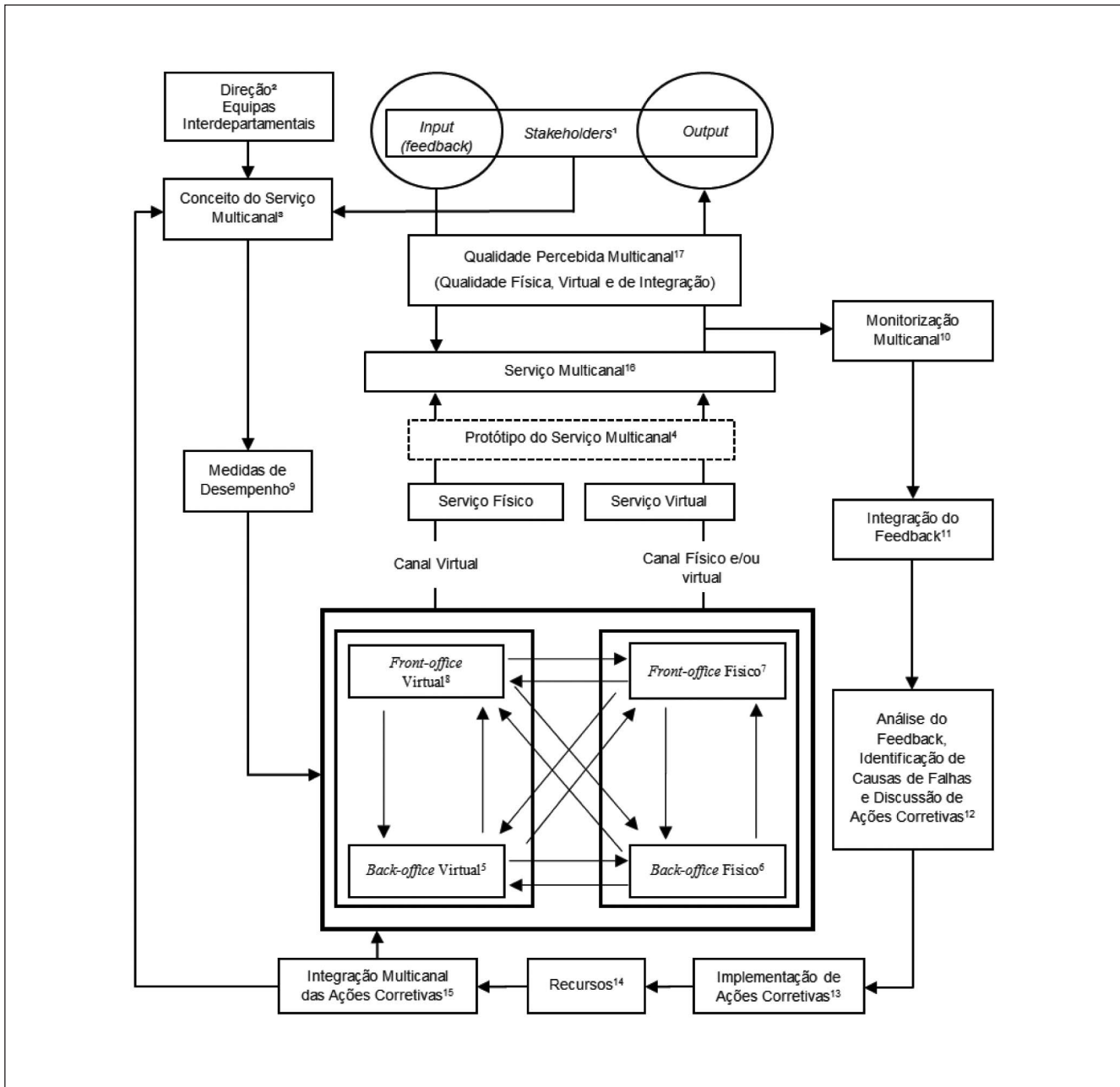
O «back-office» físico não é prescindível, mas revela-se que o «back-office» virtual e o «back-office» físico são cada vez mais interdependentes, complementam-se e tendem a ter cada vez uma maior intervenção informática.

• Sistema de prestação de serviço multicanal

Ao nível do sistema de prestação de serviço emergiram novas relações entre os elementos estruturais que não constavam no modelo teórico-conceptual, enquanto outras relações foram alteradas.

A análise das entrevistas indica que na instituição bancária em análise (e previsivelmente em outras do setor), o *back-office* virtual (cf. constructo 5) tem absorvido um crescente número de operações do *back-office* físico (cf. constructo 6).

Figura 2
Modelo conceptual reformulado para o desenho e controlo dos serviços multicanal



Tal deve-se ao facto de permitir reduzir os custos, tornar os processos mais expeditos e cómodos para o cliente. Os entrevistados são unânimes em afirmar que o *back-office* físico não é prescindível, mas revelam que «o *back-office* vir-

tual e o *back-office* físico são cada vez mais interdependentes, complementam-se e tendem a ter cada vez uma maior intervenção informática».

A análise dos dados também suporta a perspetiva de que

as relações entre o *front-office* físico (cf. constructo 7) e o *back-office* físico são semiautomatizadas em vez de não automatizadas, como descritas na literatura. Por exemplo, um entrevistado afirma que «estas interações estão cada vez mais automatizadas e cada vez menos existem processos no *back-office* físico». Com efeito, pese embora seja necessária intervenção humana, as evoluções tecnológicas recentes (e.g., *middleware*, *web services*) têm permitido às organizações uma crescente automatização e integração dos processos de *back* e *front-office*. Por outro lado, na organização em estudo verificou-se que depois de os processos de *back-office* físico serem intervencionados pelos colaboradores, a informação é atualizada no sistema central onde fica disponível nos *front-offices* físico e virtual.

Este estudo expôs ainda três novas interações entre os constructos que representam os elementos estruturais do sistema de prestação de serviços e que não foram descritos anteriormente na literatura. A primeira respeita as interações entre o *front-office* físico e o *front-office* virtual (cf. constructo 8), tendo-se apurado que a instituição bancária (à semelhança de outras) tem vindo a incentivar os clientes a migrar as suas transações do *front-office* físico para o *front-office* virtual com a intenção de aliviar a carga nos serviços físicos, reduzir custos operacionais e promover novas relações de negócio.

Similarmente, vários entrevistados confirmaram que no *front-office* físico «é usual os colaboradores consultarem o *website* do banco» para se manterem atualizados sobre novos produtos que sejam lançados por este canal e, assim, prestarem um serviço com maior consistência. Por outro lado, foi igualmente referido que a relação entre o *front-office* virtual e o *front-office* físico pode ser estabelecida por três vias: pelo envio através do *website* de uma mensagem eletrónica ao gestor de conta; por uma ligação *click to call*, em que o cliente solicita um contacto telefónico; e por uma ligação *click to chat*, onde o cliente solicita um contacto por mensagem instantânea.

A segunda concerne as interações entre o *front-office* físico e o *back-office* virtual. Segundo os entrevistados, estas interações encontram-se atualmente bastante desenvolvidas dado que os colaboradores do *front-office* físico têm à sua disposição sistemas de informação que permitem registar todas as interações com os clientes, sendo os dados atuali-

zados nos sistemas centrais do *back-office* virtual em tempo real. Outro entrevistado revelou que «a ligação entre o *back-office* virtual e o *front-office* físico também é visível nos dias de hoje com a existência de *pop-ups*». Estes *pop-ups* são alertas emitidos pelo sistema de informação central que avisam os colaboradores sobre aspetos relevantes dos clientes (e.g., propensão para aquisição de produtos ou serviços) quando estes se dirigem aos serviços físicos.

A terceira refere-se às interações entre o *front-office* virtual e o *back-office* físico. Esta inter-relação está presente, segundo os entrevistados, quando por exemplo os clientes utilizam o *website* do banco para consultarem o ponto de situação de um processo que esteja a decorrer no *back-office* físico ou quando os clientes contactam o *back-office* físico do banco para pedir um esclarecimento processual ou efetuar uma reclamação. Outro entrevistado salientou também o facto de que «as ações que são processadas no *back-office* físico repercutem-se no *front-office* virtual» (e.g., se no *back-office* físico for efetuado um débito, esse movimento será refletido na conta *on-line* do cliente).

Finalmente, os resultados são consistentes com os de outras investigações que sugerem que as relações entre o *front-office* virtual e o *back-office* virtual são integradas e automatizadas. Ou seja, as operações realizadas no *front-office* virtual são processadas automaticamente pelo *back-office* virtual e vice-versa.

• Medição do desempenho multicanal

Os dados empíricos deste estudo sugerem que a medição do desempenho (cf. constructo 9) constitui um elemento basililar na gestão e melhoria dos serviços multicanal. Este resultado pode ser explicado pelo facto de a medição do desempenho poder ser vista como o elo de ligação entre o desenho e controlo de serviços multicanal: os indicadores de desempenho captam os aspetos essenciais do conceito que são importantes para as partes interessadas; as metas, por sua vez, estão na base do controlo e melhoria dos serviços multicanal na medida em que o desempenho alcançado é comparado com as metas e, caso se constatem desvios significativos, são implementadas ações de melhoria.

Outro resultado interessante foi que quando questionados sobre os indicadores de desempenho mais importantes num



serviço multicanal, os entrevistados responderam de forma uníssona – fiabilidade, rapidez e segurança. Apesar de estes indicadores coincidirem com algumas dimensões da qualidade dos serviços físicos (e.g., Parasuraman *et al.*, 1988) e virtuais (e.g., Zeithaml *et al.*, 2002), as respostas não deixam de suscitar alguma perplexidade face à multiplicidade de indicadores que podem ser mensurados.

• Monitorização multicanal

De acordo com os dados recolhidos, a instituição bancária efetua a monitorização (cf. constructo 10) de todos os elementos estruturais do sistema de prestação de serviço, utilizando um vasto conjunto de mecanismos, que incluem inquéritos de satisfação de clientes (*offline* e *online*), clientes mistério, gravação das chamadas de atendimento telefónico, reclamações e sugestões de clientes rececionadas por carta, pelo centro de contactos, correio eletrónico ou pelo provedor do cliente, recolha de sugestões dos colaboradores pela intranet, sistemas *Customer Relationship Management* e *Business Intelligence*, e análise de indicadores de desempenho. Assim, parece legítimo afirmar que a existência de vários canais e a conseqüente multiplicidade de mecanismos de monitorização, pode implicar uma maior complexidade, quando comparada com os serviços tradicionais, na análise do *feedback* e na forma como a implementação das ações corretivas se podem refletir nos diferentes canais.

• Integração do *feedback* multicanal e discussão de ações corretivas

Numa perspetiva multicanal, a monitorização deve, tal como destaca um entrevistado, «dar especial atenção à integração, ou seja, à ligação entre as informações provenientes dos elementos de primeira linha e dos sistemas informáticos». No caso em estudo, o multicanal recolhido é integrado em três níveis de gestão, percorrendo um caminho ascendente de acordo com o seu nível de complexidade: numa primeira instância, é processado ao nível de cada departamento responsável pela prestação de serviço. As situações de natureza transversal são depois analisadas em reuniões periódicas ao nível das equipas interdepartamentais (comités) e, finalmente, a gestão de topo analisa as situações mais complexas, que ultrapassam o âmbito de atuação dos

níveis anteriores. É no âmbito destes níveis de gestão que depois se procede à análise do *feedback*, identificação das causas das falhas de serviço e à discussão de ações corretivas.

Para refletir os resultados acima expostos, foi inserido um novo constructo (cf. constructo 11) no modelo conceptual, que não foi identificado na literatura existente, e alterado outro (cf. constructo 12).

• Implementação, recursos e integração multicanal das ações corretivas

No tocante às ações corretivas, a análise dos dados empíricos suscitou igualmente a necessidade de introduzir alterações no modelo teórico-conceptual, destacando-se a inclusão de um novo constructo e de novas relações.

Deste modo, verificou-se que após a identificação das ações corretivas, os níveis de gestão supramencionados efetuam as diligências indispensáveis para as implementar (cf. constructo 13), mobilizando os recursos necessários (cf. constructo 14) e coordenando as atividades no terreno. Por exemplo, a implementação de melhorias nos serviços físicos pode-se manifestar, segundo os entrevistados, em «ações de formação (presenciais ou *on-line*)», na «concessão de *empowerment* aos colaboradores», na «definição/alteração de padrões de serviço» e na elaboração de guiões que instruem os colaboradores a executar as atividades dos processos.

Nos serviços virtuais, a implementação de melhorias traduz-se geralmente na programação informática de novas funcionalidades ou de alterações nas funcionalidades existentes nos processos digitais. Em suma, as ações corretivas podem implicar alterações no sistema de prestação de serviços e, em alguns casos, no próprio conceito de serviço.

Mas tratando-se da melhoria de serviços multicanal, os resultados sugerem que o principal desafio decorre, tal como sucedeu anteriormente, da integração das ações corretivas pelos vários canais envolvidos (cf. constructo 15). Neste estudo de caso, a integração é conseguida através de reuniões periódicas com os setores envolvidos e através de diretivas emitidas pelos órgãos de gestão respetivos que podem ser consultadas pela intranet. Surpreendentemente, este resultado também não foi relatado na literatura existente.

• Serviço multicanal

Ao serem questionados sobre os serviços multicanal (cf. constructo 16), os entrevistados apontaram várias vantagens e desvantagens. As vantagens mais citadas foram a maior comodidade, disponibilidade e rapidez de serviço. Estes resultados são consistentes com os dos estudos anteriores (e.g., Coelho e Easingwood, 2008) que defendem que os serviços multicanal ao serem constituídos por canais virtuais e físicos permitem à organização melhorar a interação com os clientes.

Mais interessante foi a resposta de vários entrevistados, afirmando que a limitação principal dos serviços multicanal é a despersonalização dos serviços. Nas palavras de um entrevistado, «o elevado grau de tecnologias associado implica um serviço menos personalizado, apesar de continuar a haver sucursais». Com efeito, esta questão tem recebido pouca atenção da literatura (Neslin *et al.*, 2006), pelo que os resultados deste estudo reforçam a necessidade do aprofundamento desta temática em investigações futuras.

• Qualidade do serviço multicanal

Na perspectiva dos entrevistados, os elementos que determinam a qualidade do serviço multicanal são o cliente (canal físico e virtual), os colaboradores (do *front* e *back-offices*) e a consistência (cf. constructo 17) de mensagem entre canais. Pese embora o objetivo deste estudo não seja a análise das dimensões da qualidade dos serviços multicanal, os elementos recolhidos parecem estar em sintonia com os conceitos propostos por Sousa e Voss (2006).

Considerações finais

O que é que se pode concluir deste estudo, para além de que o tema do desenho e controlo de serviços multicanal tem sido pouco investigado? Uma conclusão é que a organização em estudo criou estruturas interdepartamentais (comités) para tomar as decisões sobre o desenho e controlo de serviços multicanal. Os relatos dos entrevistados sugerem que o processo de conceção de serviços multicanal assume uma natureza semiestruturada – enquanto algumas etapas apresentam uma estrutura e fluxos bem definidos (e.g., teste de protótipo), ou-

tras etapas e fluxos (e.g., criação do conceito de serviço) aparentam ser mais imprecisos, exibindo um comportamento dinâmico, com ciclos de *feedback* e não linearidades.

Esta natureza semiestruturada pode, no entanto, estar na base do equilíbrio entre organização e liberdade, que é tão importante na inovação de serviços (de Jong e Vermeulen, 2003). Em contraste, o controlo de serviços multicanal na organização aparenta ser um processo mais estruturado, estável e previsível. Outra conclusão é que a consistência de informação e resposta entre canais é de importância crucial no desenho e controlo de serviços multicanal.

Reconhecendo esta realidade, a instituição bancária, por exemplo, desenvolveu vários mecanismos de integração nas decisões de conceção, na recolha de informação e na implementação de ações corretivas.

Finalmente, os processos de desenho e controlo de serviços multicanal do caso em estudo foram concebidos para promover a melhoria contínua. A recolha de *feedback* sobre o desempenho dos serviços físicos e virtuais, a identificação das causas de falhas, a implementação de ações corretivas no sistema de prestação e conceito de serviço, bem como o envolvimento dos *stakeholders* nestas atividades, denotam uma preocupação em melhorar de forma incremental os serviços multicanal. A introdução de medidas mais radicais, embora não sendo impossível, tem o potencial de requerer um longo tempo de implementação devido à necessidade de integração destas pelos vários canais.

Face ao exposto, este estudo apresenta duas contribuições teóricas relevantes. Primeiro, propõe um modelo conceptual, empiricamente fundamentado, que contribui para um melhor entendimento sobre como as organizações desenham e controlam serviços multicanal. Sendo um dos primeiros estudos do seu género, esta investigação preenche uma lacuna na parca literatura sobre o desenho e controlo de serviços multicanal (Patrício *et al.*, 2008; Simons e Bouwman, 2006; Sousa, 2010; Sousa e Amorim, 2009).

Segundo, os resultados deste estudo fornecem conhecimento que poderá ser potencialmente útil ao desenvolvimento de novas metodologias, técnicas e ferramentas de desenho e controlo de serviços multicanal. Com efeito, os

O estudo empírico revela uma estrutura hierárquica de decisão de três níveis e destaca mecanismos de integração ao nível do desenho, da recolha de «feedback» e da implementação de ações de melhoria.

investigadores necessitam de conhecer a realidade dos serviços multicanal nas organizações de modo a poderem desenvolver abordagens que possam ir ao encontro dos seus requisitos.

De um ponto de vista prático, este estudo chama a atenção dos gestores de que o desenho e o controlo de serviços multicanal devem considerar a implementação de determinados mecanismos de decisão e integração. Por exemplo, o estudo empírico revela uma estrutura hierárquica de decisão de três níveis e destaca mecanismos de integração ao nível do desenho, da recolha de *feedback* e da implementação de ações de melhoria.

Por outro lado, também alerta os gestores para a complexidade de relações que se podem estabelecer entre os elementos estruturais do sistema de prestação de serviços multicanal. No estudo empírico apurou-se que existe uma relação em rede, em que qualquer elemento pode estar relacionado com qualquer outro elemento, sugerindo que os elementos estruturais se comportam como um sistema dinâmico complexo. A implicação disto é que as ações realizadas sobre um elemento podem ter um efeito, por vezes contraintuitivo, sobre outros elementos estruturais.

Este estudo não é, contudo, isento de limitações. A abrangência da investigação está confinada apenas à realidade de uma organização bancária portuguesa. Por razões de confidencialidade, não foi possível analisar aspetos mais detalhados do desenho e controlo dos processos de serviços multicanal. Consequentemente, embora se admita a eventualidade de alguns resultados serem comuns a outras instituições bancárias portuguesas, este estudo não tem pretensões de generalização. Investigações futuras podem debruçar-se sobre o aperfeiçoamento do modelo conceptual proposto através de estudos de caso em outras instituições bancárias e em outros setores. Outra possibilidade seria a elaboração de um estudo sobre boas práticas de desenho e controlo de serviços multicanal. ■

Referências bibliográficas

- BAZELEY, P. (2007), **Qualitative Data Analysis with NVIVO**. Sage Publications, Londres.
- CASSAB, H. e MACLACHLAN, D. (2010), «A consumer-based view of multichannel service». *Journal of Service Management*, vol. 20(1), pp. 52-75.
- CLARK, G.; JOHNSTON, R. e SHULVER, M. (2000), «Exploiting the service concept for service design and development». In J. Fitzsimmons e M. Fitzsimmons (Eds.), **New Service Development**, Sage Publications, Thousand Oaks, pp. 71-91.
- COELHO, F. e EASINGWOOD, C. (2008), «A model of the antecedents of multiple channel usage». *Journal of Retailing and Consumer Services*, vol. 15(1), pp. 32-41.
- CORTIÑAS, M.; CHOCARRO, R. e VILLANUEVA, M. (2010), «Understanding multichannel banking customers». *Journal of Business Research*, vol. 63(11), pp. 1215-1221.
- EDVARDSSON, B. e OLSON, J. (1996), «Key concepts for new service development». *The Service Industries Journal*, vol. 16(2), pp. 140-164.
- DE JONG, J. e VERMEULEN, P. (2003), «Organizing successful new service development: a literature review». *Management Decision*, vol. 41(9), pp. 844-858.
- FITZSIMMONS, J. e FITZSIMMONS, M. (2008), **Service Management: Operations, Strategy, Information Technology**. McGraw-Hill, Nova Iorque.
- FROEHLE, C. e ROTH, A. (2004), «New measurement scales for evaluating perceptions of the technology-mediated customer service experience». *Journal of Operations Management*, vol. 22(1), pp. 1-21.
- FROEHLE, C. e ROTH, A. (2007), «A resource-process framework of new service development». *Production and Operations Management*, vol. 16(2), pp. 169-88.
- GOLDSTEIN, S.; JOHNSTON, R.; DUFFY, J. e RAO, J. (2002), «The service concept: the missing link in service design research?». *Journal of Operations Management*, vol. 20(2), pp. 121-134.
- MEREDITH, J. (1999), «Building operations management theory through case and field research». *Journal of Operations Management*, vol. 16(4), pp. 441-454.
- MILLS, A.; DUREPOS, G. e WIEBE, E. (2010), **Encyclopedia of Case Study Research**. Sage Publications, Thousand Oaks.
- NESLIN, S.; GREWAL, D.; LEGHORN, R.; SHANKAR, V.; TEERLING, M.; THOMAS, J. e VERHOEF, P. (2006), «Challenges and opportunities in multichannel customer management». *Journal of Service Research*, vol. 9(2), pp. 95-112.
- PARASURAMAN, A.; BERRY, L. e ZEITHAML, V. (1988), «SERVQUAL: a multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality». *Journal of Retailing*, vol. 64(1), pp. 12-40.
- PATRICIO, L.; FISK, R. e CUNHA, J. (2008), «Designing multi-interface service experiences: the service experience blueprint». *Journal of Service Research*, vol. 10(4), pp. 318-334.
- QUIVY, R. e CAMPENHOUDT, L. (1995), **Manual de Investigação em Ciências Sociais**. Publicações Gradiva, Lisboa.
- ROTH, A. e MENOR, L. (2003), «Insights into service operations management: a research agenda». *Production and Operations Management*, vol. 12(2), pp. 145-164.
- SIMONS, L. e BOUWMAN, H. (2006), «Extended QFD: multi-channel service concept design». *Total Quality Management & Business Excellence*, vol. 17(8), pp. 1043-1062.
- SMITH, A.; FISCHBACHER, M. e WILSON, F. (2007), «New service

development: from panoramas to precision». *European Management Journal*, vol. 25(5), pp. 370-383.

SOUSA, R. (2010), «O desenho de serviços multicanal». *Managerial Report*, Universidade Católica Portuguesa.

SOUSA, R. e AMORIM, M. (2009), «A framework for the design of multichannel services». In *Proceedings of the International Conference of the European Operations Management Association*, Gotemburgo, Junho.

SOUSA, R. e VOSS, C. (2006), «Service quality in multichannel services employing virtual channels». *Journal of Service Research*, vol. 8(4), pp. 356-371.

STERN, L.; STUDIRVANT, F. e GETZ, G. (1993), «Accomplishing marketing channel change: paths and pitfalls». *European Mana-*

gement Journal, vol. 11(1), pp. 1-8.

STONE, M.; HOBBS, M. e KHALEELI, M. (2002), «Multichannel customer management: the benefits and challenges». *Journal of Database Marketing*, vol. 10(1), pp. 39-52.

VOSS, C.; TSIKRIKTSIS, N. e FROHLICH, M. (2002), «Case research in operations management». *International Journal of Operations & Production Management*, vol. 22(2), pp. 195-219.

YIN, R. (2003), **Case Study Research: Design and Methods**. Sage Publications, Thousand Oaks.

ZEITHAML, V.; PARASURAMAN, A. e MALHOTRA, A. (2002), «Service quality delivery through web sites: a critical review of extant knowledge». *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 30(4), pp. 362-375.

A ARTE DE GERIR PESSOAS

Guia Completo de Técnicas e Competências Essenciais

FERNANDO NEVES DE ALMEIDA

Será que conhece tão bem como julga todos aqueles que trabalham consigo? Quem sabe se não é esse pormenor que o vai ajudar a ter mais sucesso?


ACTUAL

GRUPOALMEDINA