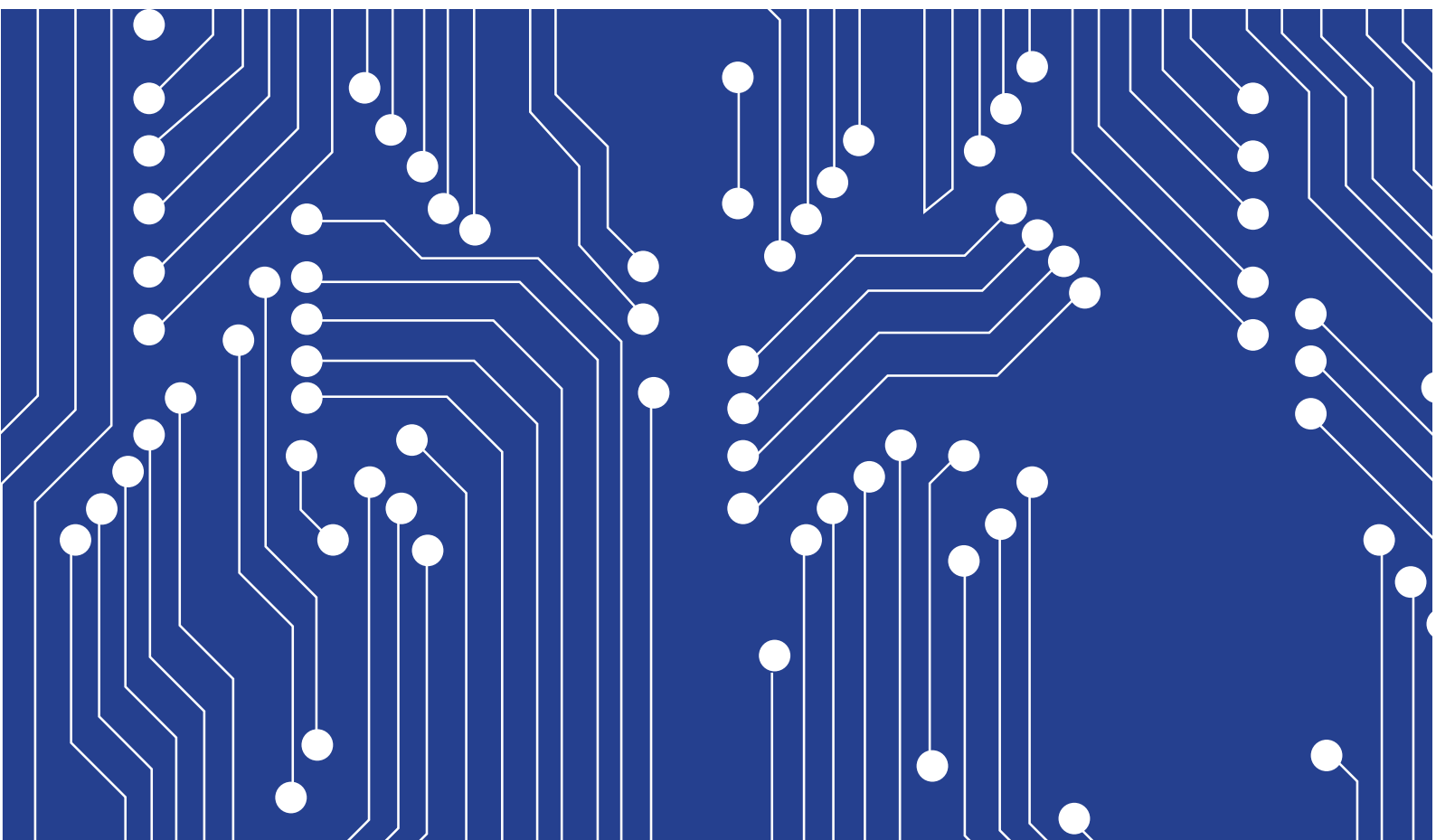


Uma Metodologia Estruturada para o Desenho de Sistemas de **Prestação de Serviços Multicanal**

Rui Soucasaux Sousa, Marlene Amorim,
Ana Magalhães, Guida Marques Pinto



Sumário

Executivo

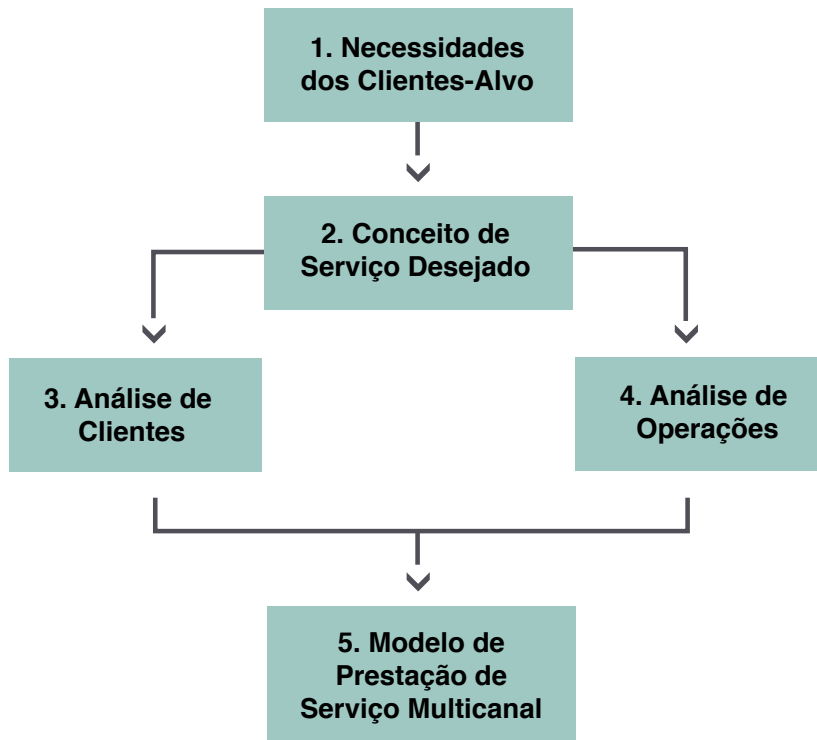
A prestação de um serviço pode ser descrita como um processo em que o prestador e o cliente interagem para executar um conjunto de atividades que criam valor. Estas atividades podem ser bastante diversas, dependendo do serviço em causa (e.g. pesquisa de informação, compra, contratação, etc.). Porém, de uma forma geral, é possível descrever um processo de serviço de forma relativamente sucinta através da identificação de um conjunto de fases que são generalizáveis a uma grande diversidade de contextos (e.g. pesquisa de informação, decisão, colocação de encomenda, recebimento da encomenda, e assistência pós-venda).

Nos últimos anos, o desenvolvimento de novas tecnologias tem vindo a ampliar de forma significativa a diversidade de meios de interação (canais) ao dispor de prestadores e clientes. Neste contexto, tem-se observado um crescimento generalizado da oferta de serviços prestados através de múltiplos canais (serviços multicanal). Cada vez mais empresas oferecem várias alternativas de interação aos clientes, adotando novos canais tais como a Internet, TV interativa e dispositivos móveis, em combinação com canais mais tradicionais, tais como o telefone ou instalações físicas. Esta é uma tendência generalizada a uma grande diversidade de indústrias de serviços, que incluem por exemplo, a banca, o retalho ou as telecomunicações, que oferecem a maioria dos serviços através de uma diversidade de canais.

Os vários canais funcionam assim como plataformas alternativas para suportar as atividades que envolvem interação com os clientes. Neste contexto, observa-se também uma crescente diversidade nos padrões de utilização dos diferentes canais pelos clientes. Uma das tendências mais importantes parece ser a preferência por diferentes canais para executar diferentes tipos de atividades ao longo das várias fases da prestação de um serviço.

Este relatório apresenta uma metodologia estruturada para o desenho de sistemas de prestação de serviço multicanal. A metodologia pode ser aplicada em situações em que uma empresa pretende oferecer aos seus clientes um novo serviço (a ser lançado) e já escolheu o conjunto de canais que podem ser utilizados para entregar esse serviço. Especificamente, a metodologia permite apoiar uma decisão chave no desenho de um serviço multicanal, a saber, a escolha dos canais que serão usados para suportar as atividades interativas (com os clientes) em cada uma das fases do processo de serviço. Para cada fase, o prestador pode oferecer aos clientes diferentes alternativas de interação (disponibilizando as atividades em diversos canais), que podem ser distintas ao longo dos diferentes momentos da prestação do serviço.

A metodologia propõe um conjunto de passos para guiar os prestadores na especificação dos canais a adotar para cada fase do serviço, partindo do 'Conceito de Serviço', ou seja, a interpretação da empresa sobre como satisfazer as necessidades prioritárias dos seus clientes-alvo. A Figura seguinte ilustra os cinco passos principais da metodologia, num resumo do processo de decisões proposto para apoiar a escolha de canais.



O Passo 1 envolve a análise das necessidades dos clientes-alvo da empresa de modo a identificar um conjunto relevante de requisitos dos clientes relativamente à prestação do serviço em causa (por exemplo, “necessidade de adquirir produtos com frequência”). O objetivo é trazer para o processo de especificação do serviço multicanal a “Voz do Cliente”. O Passo 2 envolve a tradução destes requisitos em Facilitadores de Serviço, ou seja, características que o processo de serviço deverá ter para responder adequadamente às necessidades dos clientes (por exemplo, o serviço ser concebido para facilitar compras frequentes). O “Conceito de Serviço Desejado” consiste na identificação dos Facilitadores de Serviço e na sua associação às fases de serviço mais relevantes para a sua concretização (por exemplo, as fases mais relevantes para facilitar “compras frequentes” seriam as fases de encomenda e entrega). Até este ponto a metodologia não envolve ainda a especificação dos canais a usar, sendo assim independente do portfolio de canais que a empresa venha a adotar. Os passos seguintes conduzem o processo de decisão de forma a identificar que canais melhor providenciam estas especificações. Com este propósito a metodologia prevê nos passos seguintes a incorporação de informação relativa às expectativas e preferências dos clientes relativamente a cada canal – “Análise de Cliente” (Passo 3) – assim como de aspetos ligados às competências operacionais da empresa relativamente aos canais - “Análise de Operações” (Passo 4). Os passos 3 e 4 têm como objetivo identificar quais os canais que seriam mais adequados para suportar as várias fases do serviço respondendo aos requisitos dos clientes (identificados no Passo 1) sob duas perspetivas diferentes: a dos clientes e das suas preferências relativamente aos canais; e a do prestador, tendo em conta as suas competências e recursos. Desta forma a metodologia integra informação de diferentes áreas funcionais na organização, nomeadamente do Marketing e das Operações. Por último, no Passo 5, a metodologia combina estas duas perspetivas para especificar um modelo de prestação de serviço multicanal que integra vertentes de marketing e de operações. Em cada passo da metodologia a informação é representada em matrizes que resumem as prioridades e restrições decorrentes da análise e resumem as decisões multicanal.

A metodologia desenvolvida é inovadora na medida em que: i) fomenta a integração da perspetiva do cliente e do prestador, através da estreita colaboração de várias funções dentro da organização durante o processo de desenho, nomeadamente as Operações e o Marketing; ii) especifica um conjunto estruturado de passos, oferecendo ferramentas de suporte à decisão que permitem apoiar a recolha e sistematização de informação necessária ao processo de desenho de um serviço multicanal.

Equipa do Projeto

Investigador Principal

Professor Doutor Rui Soucasaux Sousa (PhD London Business School)

Professor Catedrático, Faculdade de Economia e Gestão, Universidade Católica Portuguesa, Porto.

Doutorado em Gestão de Operações pela London Business School, Mestrado em Investigação Operacional pela Universidade de Lancaster (Reino Unido), Licenciado em Engenharia Eletrotécnica e de Computadores pela Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto. A sua investigação tem sido publicada nas principais revistas científicas internacionais de Gestão de Operações e recebido diversas distinções, entre as quais o “2000/2001 EFQM PhD Thesis Award”, prémio para a melhor tese de Doutoramento em Gestão da Qualidade atribuído pela European Foundation for Quality Management (EFQM), reconhecendo uma contribuição excecional para o desenvolvimento da Gestão da Qualidade e valor acrescentado e grau de aplicabilidade para as empresas. Consultor de Gestão de Operações, com trabalho realizado em diversas organizações, incluindo a Rank Xerox (vencedora do “European Quality Award”, 1992), Siemens, PAC International (vencedora do “UK Best Factory Award”, 1998) e EDP. Lecionou na área da Gestão de Operações na London Business School e London School of Economics. Atualmente é membro da Direção da European Operations Management Association, Professor Convidado no EIASM (European Institute for Advanced Studies in Management), Presidente do Conselho Científico da Faculdade de Economia e Gestão e Diretor do Departamento de Operações e Sistemas.

Investigadores:

Professora Doutora Marlene Amorim (PhD IESE Business School)

Professora Auxiliar no Departamento de Economia Gestão e Engenharia Industrial, Universidade de Aveiro. Investigadora na Unidade Investigação em Governança, Competitividade e Políticas Públicas (GOVCOPP-UA)

Doutorada em Gestão pela IESE Business School, em Barcelona, Mestre em Gestão de Ciência Tecnologia e Inovação pela Universidade de Aveiro, Licenciada em Economia pela Universidade do Porto. Professora Auxiliar no Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial da Universidade de Aveiro, colabora também com a Universidade Católica Portuguesa no Mestrado de Gestão de Serviços. Integra a Unidade de Investigação em Governança, Competitividade e Políticas Públicas da Universidade de Aveiro (GOVCOPP) desenvolvendo investigação em gestão de operações em serviços, com particular enfoque nas temáticas da qualidade, do desenho de processos de serviço e da participação do cliente nas operações. Com comunicações regulares nas Conferências da POMS, EUROMA, QUIS e RESER, tem também colaborado na discussão das prioridades de investigação e ensino em serviços, promovida pela IBM no âmbito da Service Sciences Management and Engineering.

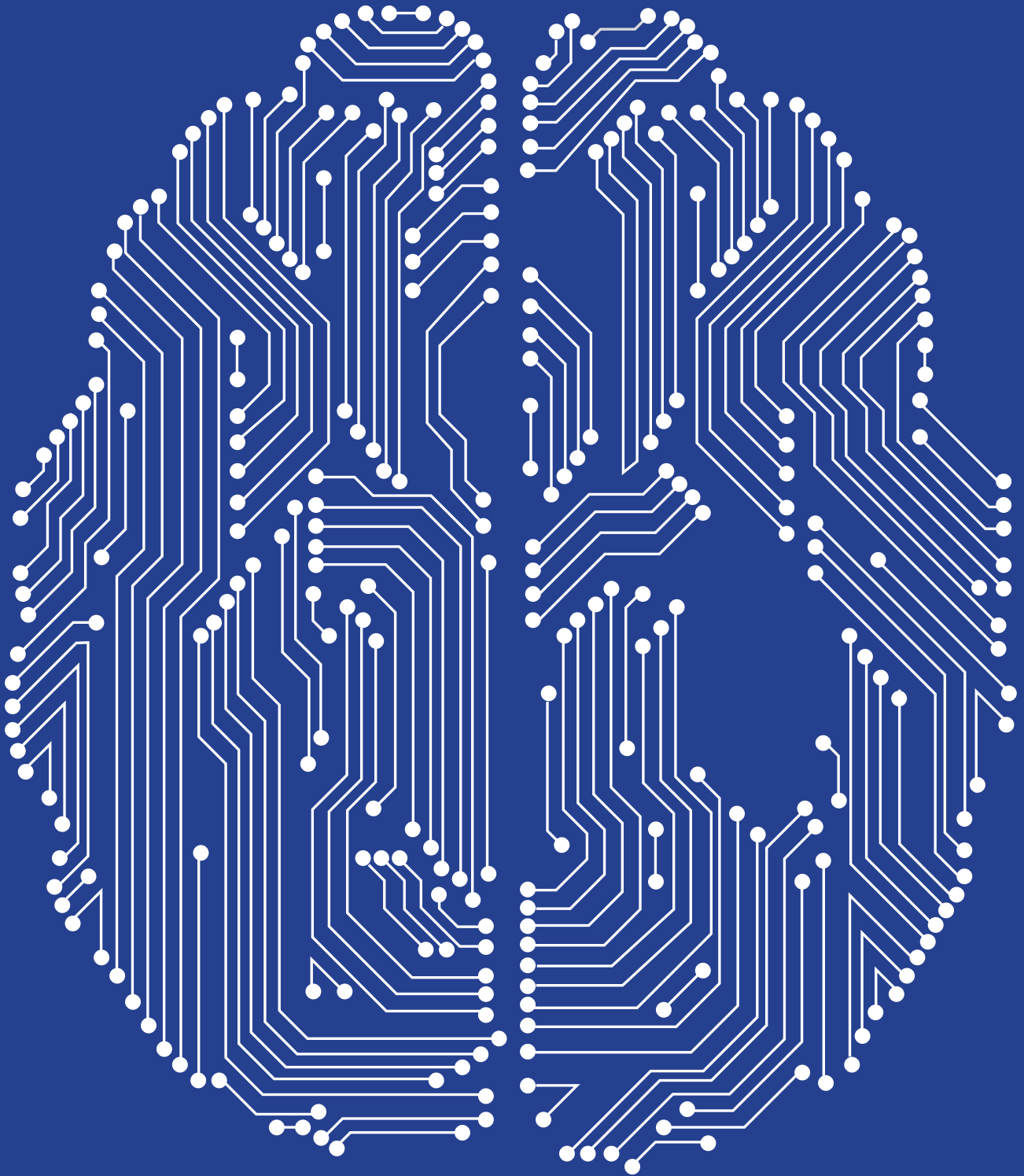
Bolseiros de investigação:

Dra. Ana Magalhães, Licenciada em Economia pela Faculdade de Economia da Universidade do Porto, Mestre em Gestão de Serviços pela FEG – Universidade Católica Portuguesa com tese intitulada “Análise de padrões de utilização de canais diretos em serviços multicanal”. É Bolseira de Investigação da Fundação para a Ciência e Tecnologia (FCT), tendo como principal interesse de investigação a temática do desenho de processos de serviços multicanal.

Dra. Guida Marques Pinto, Mestre em Administração de Empresas pela Imperial College Business School em Londres, a sua tese final desenvolveu um estudo sobre a rentabilidade de negócios multicanal em serviços de retalho de moda que incluem o canal mobile. Foi finalista do Imperial College Business Plan Award 2010. Após vários anos como gestora de projetos de construção em Portugal, China e Reino Unido, dedica-se atualmente à investigação, formação e consultoria a empresas portuguesas com negócios que envolvam comércio eletrónico e expansão internacional.

Investigadores convidados:

Professor Elliot Rabinovich, Professor Catedrático, WP Carey School of Business, Arizona State University, USA. O trabalho do Professor Rabinovich centra-se no papel desempenhado pelo comércio eletrónico na definição de estratégias de cadeias de abastecimento, sistemas de informação e políticas de inventários. No âmbito da sua investigação, trabalhou com diversas empresas, tais como a Amazon.com, Baker and Taylor, Cooking.com, eBags.com, e PetSmart.



Índice

1. A Emergência de Serviços Multicanal	9
2. Sistemas de Prestação de Serviços Multicanal	10
3. Metodologia Estruturada para o Desenho de Sistemas de Prestação de Serviços Multicanal	12
3.1. Metodologia: Princípios e Passos	13
3.2. Descrição Detalhada da Metodologia e Ilustração	15
4. Aplicações da Metodologia	26

A Emergência de Serviços Multicanal

O crescimento generalizado da adoção de estratégias multicanal na prestação de serviços é motivado por diversos fatores que incluem:

- **Custo:** Reduzir os custos de servir o cliente. As empresas frequentemente adotam uma estratégia multicanal para conseguir ganhos operacionais no serviço aos seus clientes, aumentando as suas margens. Frequentemente as empresas optam por encorajar o cliente a usar canais que envolvem menores custos (como a internet ou o telefone) para atividades de pouco valor acrescentado, reservando as interações pessoais (cara a cara) que são mais dispendiosas para um conjunto restrito de atividades.

- **Experiência:** Melhorar a experiência do cliente e, por essa via, aumentar a sua fidelização. A experiência percebida pelo cliente pode ser melhorada através da oferta ao cliente da possibilidade de usar diferentes canais, potenciando as características específicas de cada um (por exemplo, instalações físicas permitem contacto pessoal enquanto que a internet oferece um bom suporte para aceder a informação detalhada sobre produtos e serviços).

- **Acesso a mercados:** Alcançar os clientes em momentos e localizações mais alargadas. A adoção de diferentes canais permite alargar (ou manter) o acesso a segmentos de clientes de características mais diversas (e.g. geográficas, demográficas ou comportamentais). Por exemplo, os canais virtuais podem permitir aceder a segmentos que até aí eram impossíveis de alcançar ou não lucrativos de servir.

- **Conveniência:** Ir ao encontro de características específicas ou situacionais dos clientes. Certos canais oferecem uma grande conveniência devido à flexibilidade de uso e possibilidade controlo do processo que proporcionam ao cliente. Este é o caso dos canais internet e telefone que estão disponíveis 24 horas por dia e podem ser acedidos, por exemplo, a partir de casa sem necessidade de deslocações físicas. Por outro lado, os consumidores estão cada vez mais intolerantes a não terem o controlo e a serem forçados a escolher os canais impostos pelas empresas.

- **Comunicação:** À medida que os mass media vão perdendo eficácia e vão-se tornando mais dispendiosos, os canais estão a afirmar-se como veículos de comunicação empresarial.

Sistemas de Prestação de Serviços Multicanal

A prestação de um serviço pode ser descrita como um processo em que o prestador e o cliente interagem para executar um conjunto de atividades que criam valor. Estas atividades envolvem a aplicação de competências para processar inputs fornecidos pelo cliente, inputs estes que podem ser de diversa natureza: objetos materiais, objetos imateriais (e.g. informação), ou, em serviços como a saúde, o próprio cliente. De uma forma geral a prestação de um serviço envolverá um conjunto de momentos de contacto em que o prestador acede a estes inputs, e que permitem aos clientes participar nas atividades de criação de valor e receber os respetivos outputs. Um processo de serviço combina assim atividades interativas, também conhecidas como atividades de *front-office*, que asseguram o fluxo de inputs e outputs entre prestador e cliente, com atividades de *back-office* (executadas apenas pelo prestador). As várias instâncias de interação com os clientes (ou *touchpoints*) constituem uma sequência de operações que podem ser agregadas em fases que compõem um trajeto de experiências do cliente.

Atualmente as empresas dispõem de uma grande diversidade de canais que permitem suportar as atividades de interação com os clientes (e.g. Internet, telefone). Um grande número de empresas tem vindo a adotar múltiplos canais, oferecendo frequentemente várias alternativas de interação aos seus clientes (serviços multicanal). Os vários canais funcionam assim como plataformas alternativas de suporte às atividades interativas. Cada canal é entendido como um meio de comunicação distinto, com características próprias de apoio ao serviço. Os vários canais usados pelos clientes para obter um serviço terão um papel importante na formação das perceções dos clientes sobre "Como o processo de serviço funciona", o que é fundamental para a avaliação da qualidade do serviço. É cada vez mais frequente os clientes utilizarem diferentes canais para executar as atividades interativas que compõem as diversas das fases da prestação de um serviço (e.g. pesquisa de informação, decisão, compra, e assistência pós-venda). Neste contexto, a escolha dos canais a oferecer aos clientes em cada fase torna-se uma decisão estratégica para o prestador. De uma forma geral um processo de serviço pode ser descrito, na perspectiva do cliente (*front-office*), de forma relativamente sucinta através de um conjunto de fases que são generalizáveis a uma grande diversidade de contextos:

Fase 1: Procura de soluções e alternativas

Fase 2: Compromisso com uma solução específica

Fase 3: Entrega da solução

Fase 4: Assistência pós-entrega da solução

Esta segmentação do processo do serviço é suficientemente flexível para a acomodar, por exemplo, uma divisão em sub-fases, se o tipo de serviço, ou a natureza da necessidade a resolver, exigir um maior nível de detalhe. Noutros casos, uma ou várias fases poderão também ser omitidas ou adicionadas. De acordo com esta formulação um sistema de prestação de serviços multicanal pode ser representado como na *Figura 1*.

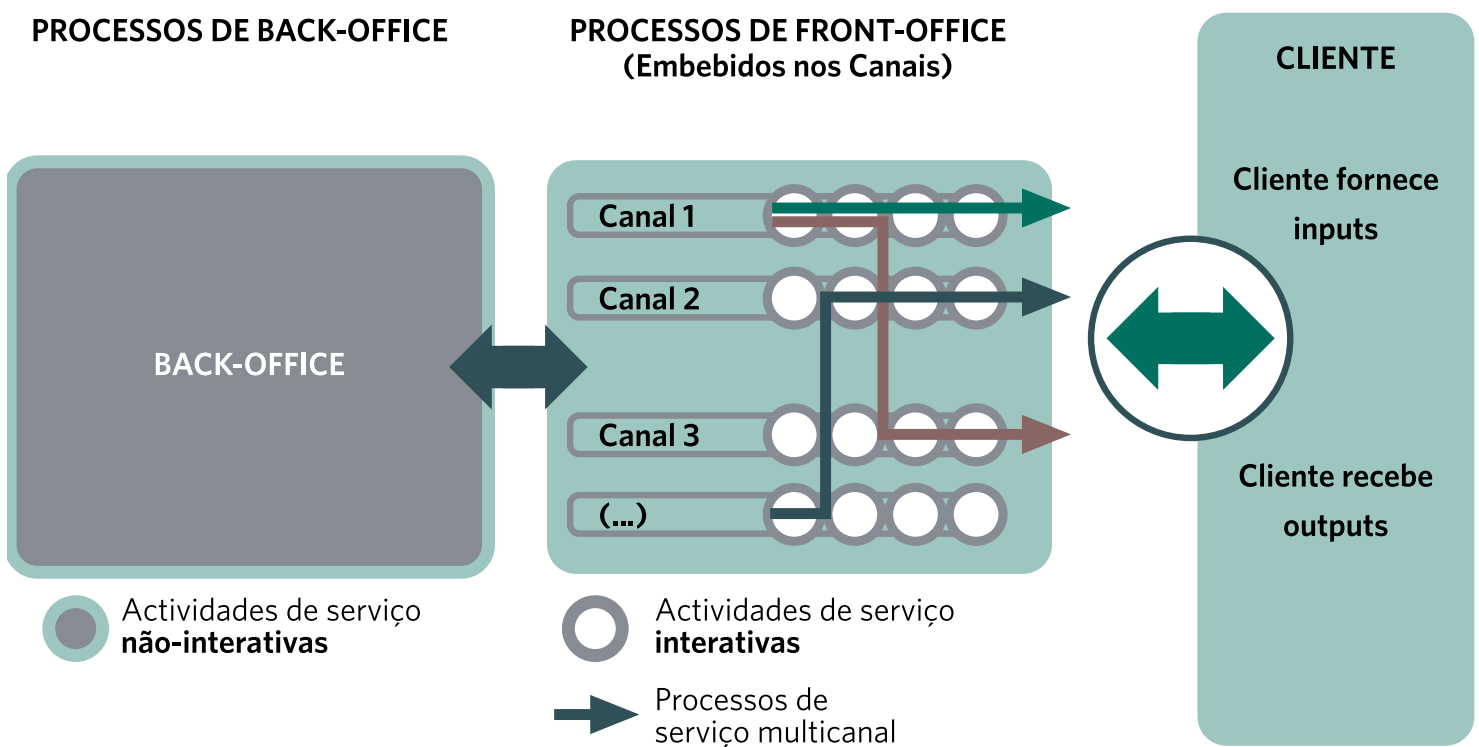


Figura 1. Sistema de Prestação de Serviço Multicanal.

Metodologia Estruturada para o Desenho de Sistemas de Prestação de Serviços Multicanal

A metodologia proposta neste relatório centra-se no desenho do *front-office* dos sistemas de prestação de serviços multicanal (representado no lado direito da *Figura 1*). Especificamente, a metodologia permite apoiar uma decisão chave no desenho de um serviço multicanal, a saber, a escolha dos canais que serão usados para suportar as atividades interativas (com os clientes) em cada uma das fases do processo de serviço. A escolha dos canais a operar é uma decisão de longo prazo na medida em que requer algum investimento e que resulta numa oferta razoavelmente estável de alternativas de interação e de prestação de serviço. A metodologia aplica-se a situações em que uma empresa pretende oferecer aos seus clientes um novo serviço (a ser lançado) e já escolheu um conjunto de canais que podem ser utilizados para entregar esse serviço. Para cada fase, o prestador pode oferecer aos clientes várias alternativas de interação (disponibilizando as atividades em diversos canais), que podem ser distintas ao longo dos diferentes momentos da prestação do serviço.

A especificação dos canais a utilizar para cada fase do serviço envolve decisões com alguma complexidade porque os canais têm capacidades diferentes, quer para satisfazer diferentes necessidades dos clientes, quer para suportar operacionalmente as distintas atividades a executar nas várias fases de um serviço. Num projeto anterior, foram estudados os principais atributos (ou capacidades) de cada canal (o leitor pode consultar o relatório empresarial associado, Sousa, 2010). Deste modo, a escolha da forma como os canais vão suportar a entrega de um novo serviço deve considerar quer a perspetiva dos clientes (Marketing), quer a perspetiva do prestador (Operações). Entre os fatores relevantes do lado dos clientes incluem-se os atributos dos clientes-alvo (e.g. sociodemográficos, apetência para as novas tecnologias), os seus objetivos na realização das atividades (e.g. pesquisa de informação, comparação de preços) e as características dos serviços oferecidos (e.g. risco percebido). Entre os fatores relevantes do lado do prestador, incluem-se as características dos inputs e outputs necessários à execução das atividades de serviço (e.g. se são tangíveis ou intangíveis), as características das atividades interativas (e.g. complexidade, duração), a frequência/volume de utilização das atividades do serviço e as economias de implementação das atividades de serviço nos canais (e.g. tempo e custo de implementação).

O desenvolvimento da metodologia envolveu várias atividades, incluindo:

- a. A revisão da literatura em Marketing, Operações e Gestão de Serviços.
- b. Um estudo empírico de padrões de utilização de canais por parte dos clientes num prestador de serviço multicanal em Portugal.
- c. Análise de várias metodologias de desenho de serviço existentes para contextos unicanal, incorporando os aspetos relevantes na metodologia desenvolvida para contextos multicanal.
- d. A integração de abordagens de Operações e de Marketing na análise das capacidades dos diversos canais disponíveis para a entrega de serviços.
- e. Um estudo empírico (dados primários e secundários) sobre a forma como os diversos canais são usados para a entrega de serviços de vários tipos (serviços que processam informação, bens físicos e pessoas).
- f. Validação da metodologia junto de prestadores de serviços multicanal.

Nas próximas secções descrevemos os aspetos principais da metodologia que foi desenvolvida, ilustrando a sua aplicação ao desenho de um serviço de retalho.

Metodologia: Princípios e Passos

A metodologia propõe um conjunto de passos para guiar os prestadores na especificação dos canais a adotar para cada fase do serviço, partindo do "Conceito de Serviço", ou seja, a interpretação da empresa sobre como satisfazer as necessidades prioritárias dos seus clientes-alvo. A *Figura 2* ilustra os cinco passos principais da metodologia, num resumo do processo de decisões proposto para apoiar a escolha de canais de entrega de serviço.

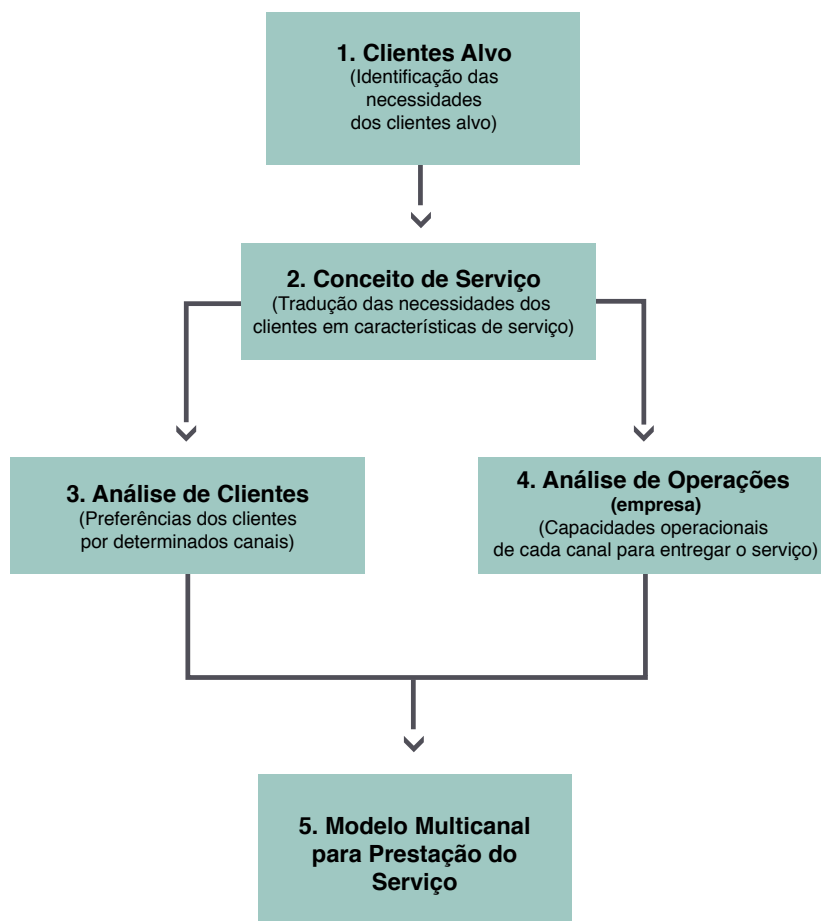


Figura 2. Perspetiva geral da Metodologia Estruturada para o Desenho de Sistemas de Prestação de Serviços Multicanal.

O **Passo 1** envolve a análise das necessidades dos clientes-alvo da empresa de modo a identificar um conjunto relevante de requisitos dos clientes relativamente à prestação do serviço em causa (por exemplo, “necessidade de adquirir produtos com frequência”). O objetivo é trazer para o processo de especificação do serviço multicanal a “Voz do Cliente”. O **Passo 2** envolve a tradução destes requisitos em Facilitadores de Serviço, ou seja, características que o processo de serviço deverá ter para responder adequadamente às necessidades dos clientes (por exemplo, o serviço ser concebido para “permitir compras frequentes”). O “Conceito de Serviço Desejado” consiste na identificação dos Facilitadores de Serviço e na sua associação às fases de serviço mais relevantes para a sua concretização (por exemplo, as fases mais relevantes para “permitir compras frequentes” seriam as interações que ocorrem nas fases de encomenda e entrega). Até este ponto a metodologia não envolve ainda a especificação dos canais a usar, sendo assim independente do portfolio de canais que a empresa venha a adotar. Os passos seguintes conduzem o processo de decisão de forma a identificar que canais melhor providenciam as especificações identificadas no *Passo 2*. Com este propósito a metodologia prevê nos passos seguintes a incorporação de informação relativa às expectativas e preferências dos clientes relativamente a cada canal – “Análise de Cliente” (Passo 3) – assim como de aspetos ligados às competências operacionais da empresa relativamente aos canais - “Análise de Operações” (*Passo 4*). Os **passos 3 e 4** têm como objetivo identificar quais os canais que seriam mais adequados para suportar as várias fases do serviço respondendo aos requisitos dos clientes (identificados no *Passo 1*) sob duas perspetivas diferentes: a dos clientes e das suas preferências relativamente aos canais; e a do prestador, tendo em conta as suas competências e recursos. Desta forma a metodologia integra informação de diferentes áreas funcionais, nomeadamente do Marketing e das Operações. Por último, no **Passo 5**, a metodologia combina estas duas perspetivas para especificar um modelo de prestação de serviço multicanal, integrando assim vertentes de Marketing e de Operações. Em cada passo da metodologia a informação é representada em matrizes que sintetizam as prioridades e restrições decorrentes da análise, e resumem as decisões multicanal.

A *Figura 2* resume este processo de decisão, e os cinco passos principais descritos:

1. A identificação das necessidades dos clientes alvo.
2. A tradução das necessidades dos clientes em características de serviço, associadas a diferentes fases do serviço;
3. A análise das perceções e preferências dos clientes por determinados canais;
4. A análise das capacidades operacionais de cada canal na perspetiva da empresa;
5. A escolha do modelo serviço multicanal considerando os passos 2, 3 e 4.

Descrição Detalhada da Metodologia e Ilustração

Nesta secção usaremos a metodologia para exemplificar o desenho de um novo serviço. Dada a recente proliferação de modelos multicanal em serviços de retalho e a inerente complexidade do processo de decisões, propomos a análise do caso simples de uma empresa que pretende desenhar um serviço multicanal para vender produtos de mercearia, localizada num centro urbano, com uma linha de produtos exclusivos, ou gourmet. De acordo com a metodologia proposta, a especificação do *front-office* de um serviço multicanal envolve a definição de dois elementos à partida: um portfolio de canais a adotar, e um conjunto de fases que permitam descrever o processo de serviço em causa, a partir da análise do processo de compra habitual do cliente. Neste caso partimos da adoção de quatro canais cuja utilização está generalizada nos serviços de retalho: a Loja, o Telefone, a Internet e a Logística. No caso da loja assumimos que se encontra localizada num bairro de classe média-alta e que tem um horário de serviço entre as 8:00 e as 21:00. O canal telefone é assegurado pelo pessoal da loja, e o site da Internet poderá permitir não só a pesquisa mas igualmente a compra de todos os produtos disponíveis na loja. Por último, considera-se um canal de logística operado por uma empresa de entregas, em regime de outsourcing, que recolhe os bens da loja e os entrega em casa dos clientes uma vez por dia num intervalo de tempo pré-definido. O processo de compra do cliente é dividido em cinco fases de serviço: Pesquisa, Encomenda, Entrega, Assistência Pós-Venda e Devoluções.

Necessidades dos Clientes-Alvo (Passo 1)

Num primeiro passo, a metodologia parte da recolha de informação sobre quais os principais requisitos dos clientes-alvo no processo de compra assim como da sua importância relativa. Esta informação é usada para construir a Matriz 1 (Figura 3).

Para este exemplo considerámos dois segmentos alvo. O primeiro segmento diz respeito a Seniores, de uma classe social média-alta, com educação superior, preocupações com a saúde e bastante tempo disponível. O segundo segmento considerado são Jovens Profissionais, de classe média-alta, com educação superior, igualmente atentos à sua saúde e um estilo de vida ocupado.

Nesta ilustração da aplicação da metodologia, usaremos quatro requisitos de clientes que são tipicamente associados a serviços de retalho análogos ao caso da Mercearia Gourmet considerado no nosso exemplo:

1. Necessidade de comprar frequentemente
2. Necessidade de adquirir um produto único
3. Necessidade de comprar um bem por impulso
4. Necessidade de ter o produto no imediato

MATRIZ 1 - Importância dos requisitos dos clientes para os diferentes segmentos de mercado

Requisitos dos Clientes (RC)	Segmentos de mercado		Importância agregada
	Seniores	Jovens Profissionais	
RC1. Necessidade de comprar frequentemente	3	1	2
RC2. Necessidade de adquirir um produto único	3	3	3
RC3. Necessidade de comprar um bem por impulso	1	1	1
RC4. Necessidade de ter o produto no imediato	3	3	3

Figura 3. Requisitos dos Clientes-Alvo.

Normalmente, os vários requisitos não têm todos igual importância para os clientes. Este aspecto é contemplado na Matriz 1 através da atribuição de um grau de importância para cada um dos requisitos, representado numa escala de 1 (Pouco Importante) a 3 (Muito Importante). A importância atribuída baseia-se no julgamento subjetivo da “Voz do Cliente”. Por exemplo, no que concerne ao primeiro requisito “Necessidade de comprar frequentemente” podemos assumir que os Jovens Profissionais compram com menos frequência (não necessariamente menos quantidade) que os Seniores, dado que tendem a ter menos tempo disponível. Por isso, esse requisito RC 1 tem, para os Jovens Profissionais, a ponderação 1 (Pouco Importante), embora para os Seniores tenha uma ponderação 3 (Muito Importante). A coluna à direita representa a importância agregada para o mercado-alvo como um todo. Neste caso foi usada uma média aritmética simples para calcular este valor agregado podendo contudo ser utilizadas abordagens mais sofisticadas. Em alternativa, a empresa pode optar por aplicar a metodologia separadamente para cada segmento de clientes-alvo, combinando depois os resultados dos diversos segmentos numa solução multicanal final.

Conceito de Serviço Desejado (Passo 2)

De seguida, é feita a tradução dos requisitos dos clientes (RCs, Matriz 1) em “Facilitadores de Serviço” (FDS) associados às cinco fases de serviço consideradas (Matriz 2, *Figura 4*). Para construir a Matriz 2 o prestador tem que: i) traduzir os RCs num conjunto de FDSs associados; ii) decidir a importância a atribuir a cada FDS; iii) para cada FDS com relevância (importância de 2 ou 3), associar esse FDS às fases do processo de serviço.

MATRIZ 2 - Disposição dos facilitadores de serviço relevantes pelas fases de serviço

Requisitos dos clientes				Facilitadores de Serviço (FDS)	FDS Desejados	Fases do Processo de Serviço				
RC1	RC2	RC3	RC4			Pesquisa	Encomenda	Entrega	Assistência Pós-Venda	Devoluções
2				FDS1. Permitir compras frequentes	2		2	2		
	3			FDS2. Permitir facilidade de pesquisa e uma rigorosa avaliação de produtos	3	3				
	3			FDS3. Permitir assistência aos clientes e devoluções	3			3	3	
		1		FDS4. Permitir facilidade de encomenda	----	----	----	----	----	----
			3	FDS5. Permitir entrega imediata	3		3			

Figura 4. Conceito de Serviço Desejado.

Os diferentes FDSs representados na Matriz 2 traduzem as características de serviço que são necessárias para responder às necessidades dos clientes expressas na Matriz 1. Por exemplo, o RC2 “Necessidade adquirir um produto único” é associado a dois FDSs: FDS 2 “Permitir facilidade de pesquisa e uma rigorosa avaliação dos produtos” e FDS 3 “Permitir assistência aos clientes e devoluções”. Considerando que o RC 2 tem uma importância de 3 (Matriz 1), o prestador pode decidir atribuir a importância de 3 a FDS 2 e FDS 3, inscrevendo essa classificação na coluna “FDSs Desejados”. Para o FDS 2, a fase do serviço relevante é a “Pesquisa”, por isso a classificação de 3 para o FDS 2 é associada à fase de pesquisa na parte direita da Matriz 2. Isto significa que as decisões de desenho do prestador (i.e. escolha de canais) para esta fase específica vão ter grande impacto na capacidade de prestar o FDS 2. Como o FDS 4 é associado a um RC com baixa importância (classificação de 1), o FDS 4 não é refletido nas fases de processo de serviço, não sendo considerado no conceito de serviço desejado.

Os passos seguintes da metodologia têm como propósito identificar os canais a oferecer, a partir da informação da Matriz 2. Para isso propomos uma análise, em paralelo, de duas perspectivas diferentes. Por um lado, as percepções e preferências dos clientes-alvo relativamente aos canais em causa. Por outro, a análise das capacidades operacionais da empresa que permitem ou limitam a oferta do serviço através dos canais em questão.

Análise de Clientes (Passo 3)

Vários estudos sugerem que os clientes avaliam o desempenho dos canais em cada passo da experiência de um serviço. A percepção do desempenho dos canais é determinante para as escolhas dos clientes para o uso dos distintos canais. O comportamento multicanal dos clientes é também influenciado por fatores pessoais (e.g. demográficos, comportamentais) ou situacionais (e.g. conveniência, experiência) que contribuem assim para que haja uma grande heterogeneidade no uso de canais.

A Matriz 3 (Figura 5) tem como objetivo identificar quais seriam os canais mais adequados para suportar cada uma das fases de serviço, a partir da análise das preferências dos clientes acerca dos vários canais.

A avaliação da capacidade de cada canal oferecer os FDSs identificados é traduzida em níveis de aptidão distintos, desde situações em que o canal é considerado não capaz, a outras em que é considerado muito apto. Esta informação está representada na Matriz 3 por uma linha diagonal, no primeiro caso, e pelo valor 3 no segundo. Neste exemplo a Loja é considerada como o melhor canal para a fase de Pesquisa, a Internet para a Encomenda e o canal Logística para a Entrega e Devolução de bens. Alguns canais são incapazes de desempenhar certas fases do processo de serviço. Por exemplo, os bens físicos não podem ser entregues pela Internet.

A construção da Matriz 3 pode ser apoiada por duas outras matrizes auxiliares (opcionais) também ilustradas na *Figura 5*: a Matriz M1, que inclui informação relativa às preferências inatas dos clientes-alvo por determinados canais; e a Matriz M2, que detalha a avaliação feita pelos clientes sobre as capacidades intrínsecas dos canais para executar cada uma das fases do serviço (de acordo com o “Conceito de Serviço” previamente definido na Matriz 2).

A Matriz M1 resulta da análise de características específicas dos clientes (e.g. factores demográficos, situacionais) que influenciam a sua relação com cada canal, independentemente do “Conceito de Serviço” definido na Matriz 2. No caso da Mercearia Gourmet podem considerar-se fatores como a aversão inata ao risco ou algum conhecimento prévio ou experiência com o canal. Assim, para completar M1 será necessário traduzir estas características em preferências dos clientes relativamente a cada um dos canais. Esta informação está representada na matriz por uma classificação que pode assumir os valores 1 (“O segmento não gosta de usar este canal”), 2 (“O segmento é indiferente ao uso deste canal”), e 3 (“O segmento prefere usar este canal”). Por exemplo, a Matriz M1 mostra neste caso que os clientes Seniores não gostam de utilizar o canal Internet para fazer as suas compras (por exemplo, devido à baixa aptidão tecnológica e à elevada aversão ao risco). Para os Jovens Profissionais foi assumida uma forte preferência por este canal (por exemplo, devido à elevada aptidão tecnológica e à falta de tempo para fazerem compras). As “Preferências de Mercado Agregadas” apresentadas na parte mais à direita da Matriz M1 representam um valor total para esta avaliação que integra os diferentes segmentos.

A Matriz M2 resulta da análise da perceção dos clientes relativamente à capacidade intrínseca de cada canal para suportar os FDSs relevantes para cada fase do serviço. Considere-se a fase de Pesquisa no exemplo da Mercearia Gourmet. Para esta fase o FDS relevante é o FDS 2 “Permitir facilidade de pesquisa e uma rigorosa avaliação dos produtos” (Matriz 2). No caso da Mercearia Gourmet há muitos produtos de grande especificidade e de uma natureza menos familiar. Muito provavelmente, os clientes teriam uma preferência natural por testar o produto, assim como possíveis substitutos, pessoalmente na loja. Na Matriz M2 a loja é classificada como o melhor canal para suportar o FDS 2, seguida da Internet e do telefone. Os valores inscritos na Matriz M2 traduzem uma lógica de avaliação consistente com a que foi descrita para a Matriz 3: uma linha diagonal assinala os casos em que um canal é considerado não apto, e uma escala de 1 a 3 é usada para representar diferentes graus de aptidão.

MATRIZ M1 - Preferências intrínsecas dos clientes pelos canais

Canais disponíveis	Segmentos		Preferências do Mercado Agregadas
	Seniores	Jovens Profissionais	
Loja	3	2	3
Telefone	2	3	3
Internet	1	3	2
Logística	2	3	3



MATRIZ 3 - Capacidade de cada canal para responder ao conceito de serviço desejado na perspectiva dos clientes

Canais disponíveis	Fases do Processo de Serviço				
	Pesquisa	Encomenda	Entrega	Assistência Pós-Venda	Devoluções
Loja	3	2	2	2	2
Telefone	2	2	/	3	/
Internet	2	3	/	2	/
Logística	/	/	3	/	3



MATRIZ M2 - Capacidade intrínseca de cada canal para responder ao conceito de serviço desejado para os clientes em geral

Canais disponíveis	Fases do Processo de Serviço				
	Pesquisa	Encomenda	Entrega	Assistência Pós-Venda	Devoluções
Loja	3	2	2	2	1
Telefone	1	2	/	3	/
Internet	2	3	/	1	/
Logística	/	/	3	/	3

Figura 5. Análise de Clientes.

A informação inscrita nas Matrizes M1 e M2 pode ser usada para obter a avaliação geral sobre o grau de adequação de cada canal para cada fase de serviço apresentada na Matriz 3. Ocorrerão casos em que as avaliações obtidas nas Matrizes M1 e M2 serão consistentes, i.e. as preferências pessoais dos clientes pelos vários canais, estão alinhadas com as suas perceções acerca das capacidades intrínsecas de cada canal para cada fase de serviço. Noutras vezes, porém, as preferências (ou resistências) pessoais dos clientes relativamente a um ou outro canal poderão ser contrárias às perceções sobre o desempenho dos canais (e.g. um cliente pode ter uma grande resistência ao uso da internet apesar de reconhecer que este canal oferece excelentes potencialidades para a pesquisa de informação). Voltando ao exemplo da mercearia Gourmet considere-se a fase de "Assistência Pós-Venda" e o FDS 3 correspondente, "Permitir assistência aos clientes e devoluções". A Matriz M1 mostra que o valor das preferências agregadas do mercado alvo relativamente ao canal Internet é de 2 ("O segmento é indiferente ao uso deste canal"). A Matriz M2 revela que os clientes não reconhecem que o canal internet tenha competências adequadas para corresponder ao FDS 3 "Permitir assistência aos clientes e devoluções" (foi atribuído o valor 1 no grau de aptidão deste canal para esta fase). Na Matriz M3 é atribuído um valor de 2 para o grau de aptidão que resulta da consideração conjunta das indicações de M1 e M2. Desta forma o decisor é forçado a analisar quer as preferências de canais dos clientes, quer as suas perceções quanto ao desempenho intrínseco dos canais.

Análise de Operações (Passo 4)

O desenho de um novo serviço requer a consideração não só da perspetiva do cliente como também da forma como as operações vão suportar a sua entrega (perspetiva do prestador). Os próximos passos da metodologia dizem assim respeito à avaliação da capacidade dos canais responderem à lista de FDSs (Matriz 2) sob a perspectiva das operações da empresa. O resultado desta análise está representado na Matriz 4 (*Figura 6*). Nesta matriz a capacidade de um canal desempenhar os FDSs relevantes é classificada através de um grau de aptidão que varia de incapaz (representado por uma linha diagonal) a muito apto (representado com o valor 3). No exemplo em análise a Loja é classificada como o melhor canal para permitir a fase de Entrega, seguida do canal Logística. A Internet e o telefone não são capazes operacionalmente de suportar a entrega de bens físicos, facto que foi assinalado com uma linha diagonal na Matriz 4.

A construção da Matriz 4 pode ser apoiada em duas outras matrizes auxiliares (opcionais) também ilustradas na *Figura 6*: as Matrizes P1 e P2. A Matriz P1 apresenta informação acerca da capacidade operacional do prestador em usar cada um dos canais para suportar as diferentes fases de serviço. A Matriz P2 reflete a capacidade operacional intrínseca a cada canal para suportar cada fase de serviço, abstraindo-se do contexto específico do prestador.

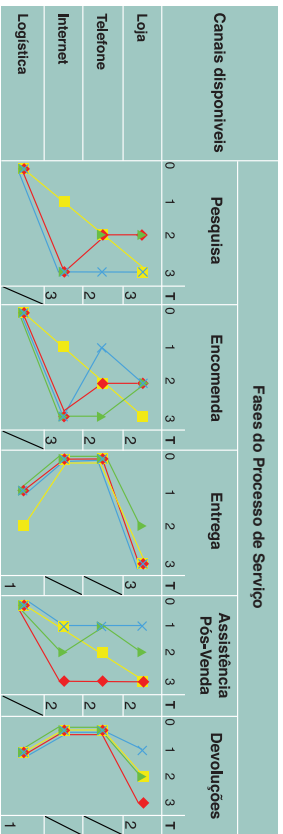
A Matriz P1 é independente do serviço em questão e procura detalhar informação relativa às capacidades operacionais do prestador para cada canal. Desta forma, a Matriz P1 descreve quão fácil é para o prestador conduzir operações utilizando um determinado canal, em cada fase, a partir da aferição do esforço de utilização de recursos necessários. Esta avaliação considera o esforço (ou custo, dificuldade) associado à gestão de quatro tipos de recursos produtivos para suportar a fase de serviço em questão: i) Infraestruturas (e.g. custos de manutenção do equipamento e da loja na fase de serviço em questão); ii) Tecnologias de Informação (e.g. esforço de gestão dos sistemas de informação na fase de serviço em questão), iii) Pessoas (e.g. esforço na gestão de pessoas, incluindo recrutamento, formação, etc.) e iv) Políticas (e.g. esforço para cumprir requisitos legais e regulamentos). A escala proposta para representar esta avaliação varia de 0 ("Variável não é aplicável") a 3 ("Variável é

de fácil implementação quando comparada com outras opções”) sendo cada variável representada por uma linha na Matriz P1. A última coluna “T” apresenta o resultado do julgamento agregado das classificações obtidas para os quatro recursos considerados. Por exemplo, no caso da Merceria Gourmet, assumindo que o prestador pretende ter uma Loja, esta oferecerá aos clientes a possibilidade de desempenhar as atividades de Pesquisa de forma autónoma, com pouca intervenção do prestador. Desta forma, este canal dispensa grande parte do esforço de gestão de Tecnologias de Informação ou Políticas especiais, envolvendo um esforço moderado relativo ao uso de Pessoas e Infraestruturas. Esta análise resulta na atribuição de uma classificação de 3 relativamente à sua adequabilidade para a fase de Pesquisa.

A Matriz P2 apresenta informação relativa às capacidades intrínsecas de cada canal para desempenhar uma dada fase de serviço, independente do contexto e dos recursos específicos do prestador. Estas capacidades estão associadas às características de cada canal para ir de encontro ao “Conceito de Serviço Desejado”. No caso da Merceria Gourmet, considerando a fase da Entrega e os respetivos FDSs associados (FDS 1 e FDS 5) a informação na Matriz P2 revela que o telefone e a Internet não conseguem operacionalmente suportar a entrega de bens físicos. Estes FDSs serão mais adequadamente respondidos através da Loja. O canal Logística, que permite a entrega dos bens em casa, é operacionalmente mais complexo do que a entrega em loja (e.g. é menos adequado para lidar com encomendas pequenas e diversificadas). Desta análise resulta a atribuição de uma classificação de 3 para a Loja e de 2 para o canal Logística. Em algumas circunstâncias poderá ser difícil para o decisor abstrair-se do contexto específico dos recursos do prestador ao construir a Matriz P2. Desta forma poderá ser aconselhável usar a Matriz P2 apenas para refletir as principais questões operacionais normalmente associadas a cada canal, tal como a incapacidade de suportar uma dada fase.

A informação inscrita nas Matrizes P1 e P2 pode ser então usada para obter a avaliação geral sobre o grau de adequação de cada canal para cada fase de serviço apresentada na Matriz 4. Porém, os prestadores podem optar por avaliar os canais diretamente na Matriz 4 sem recorrer ao exercício detalhado proposto nas Matrizes P1 e P2.

MATRIZ P1 - Capacidade de cada canal para responder ao conceito de serviço desejado considerando os recursos do prestador



MATRIZ 4 - Capacidade de cada canal para responder ao conceito de serviço desejado na perspectiva do prestador

Canais disponíveis	Fases do Processo de Serviço				
	Pesquisa	Encomenda	Entrega	Assistência Pós-Venda	Devoluções
Loja	2	2	3	2	3
Telefone	1	2	/	2	/
Internet	3	3	/	2	/
Logística	/	/	2	/	1



MATRIZ P2 - Capacidade intrínseca de cada canal para responder ao conceito de serviço desejado para a perspectiva das operações no geral

Canais disponíveis	Fases do Processo de Serviço				
	Pesquisa	Encomenda	Entrega	Assistência Pós-Venda	Devoluções
Loja	2	2	3	1	3
Telefone	1	1	/	2	/
Internet	3	3	/	3	/
Logística	/	/	2	/	1

Figura 6. Análise de Operações.

Modelo Multicanal para Prestação do Serviço (Passo 5)

O último passo propõe a integração das perspectivas dos clientes e do prestador sintetizadas nas matrizes anteriores para obter uma avaliação da capacidade de cada canal para suportar as diversas fases de serviço previstas. A partir da consideração da informação das Matrizes 3 e 4 é obtida a Matriz 5 (*Figura 7*) que oferece uma proposta base para a especificação de um modelo multicanal.

MATRIZ 5 - Modelo Multicanal para Prestação do Serviço

Canais disponíveis	Fases do Processo de Serviço				
	Pesquisa	Encomenda	Entrega	Assistência Pós-Venda	Devoluções
Loja	3	2	3	2	2
Telefone	1	2		2	
Internet	2	3		2	
Logística			2		2

Figura 7. Modelo Multicanal para Prestação do Serviço (alinhamento das perspectivas Clientes-Alvo e Empresa).

Voltando ao caso da Mercearia Gourmet, e considerando, por exemplo, a etapa de Encomenda, é possível observar que o grau de aptidão dos diferentes canais proposto na Matriz 3 e na Matriz 4 são consistentes. De acordo com ambas as perspectivas consideradas (cliente e prestador) a Internet seria o canal que melhor entregaria o “Conceito de Serviço” nesta etapa do serviço, seguido do canal Telefone e Loja. Porém, para a fase de Pesquisa a “Análise de Clientes” e a “Análise de Operações” oferecem duas respostas diferentes para o Modelo Multicanal de Prestação do Serviço. De acordo com a perspectiva dos clientes, o canal Loja seria mais adequado para a fase de Pesquisa (valor 3, Matriz 3) seguido da Internet (2) e do telefone (2). De acordo com a perspectiva operacional (Matriz 4) a etapa Pesquisa seria mais facilmente assegurada pelo canal Internet (3), seguido da Loja (2) e telefone (1). Em situações como esta, em que as duas perspectivas oferecem respostas distintas, seria necessária uma discussão adicional pelas equipas de gestão de modo a alinhar a escolha de canais com a estratégia de negócio da empresa. Por exemplo, no caso da Mercearia, em termos agregados, a Internet foi classificada com 2, a Loja como 3 e o telefone como 1.

O Modelo Multicanal para Prestação do Serviço a implementar resultará de discussões de gestão envolvendo equipas multidisciplinares considerando principalmente a Matriz 5 mas envolvendo também os cinco passos ilustrados na *Figura 8*. No exemplo da Mercearia Gourmet a Matriz 5 mostra que: i) alguns canais não são capazes de suportar algumas fases do processo de serviço; ii) o telefone é um canal com muitas limitações para desempenhar a fase de Pesquisa; iii) em todas as outras instâncias, os quatro canais são capazes de suportar o conceito de serviço desejado e são razoavelmente similares entre eles (três classificações de 3 e as restantes de 2, assinaladas a sombreado na *Figura 7*). O resultado da metodologia, expresso na Matriz 5 oferece assim alguma margem de escolha para o Modelo Multicanal para Prestação do Serviço. A metodologia oferece um quadro de referência que indica os canais mais ajustados para

suportar cada fase do processo de serviço. A escolha final de um Modelo Multicanal para Prestação do Serviço levará necessariamente em consideração um conjunto mais amplo de fatores, incluindo a análise de ofertas de serviço concorrentes, ou de aspetos ligados à complexidade de assegurar uma adequada transição dos clientes entre diferentes canais ao longo das sucessivas fases de um serviço. Por exemplo se o prestador desejar privilegiar a liberdade de escolha oferecida aos clientes, apesar dos maiores custos associados a esta estratégia, então deve oferecer todas as fases em todos os canais assinalados nas áreas a sombreado da *Figura 7*. Neste caso a Matriz P1 assinala alguns desafios operacionais relevantes que necessitariam de ser respondidos para assegurar um bom desempenho na prestação do serviço. Em alternativa, se o prestador pretender adoptar uma estratégia de baixo custo, pode decidir não oferecer a fase de Encomenda no telefone. Isto significa que o FDS 1 “Permitir compras frequentes” (Matriz 2) não será suportado pelo telefone. As Matrizes 4 e P1 e a discussão associada sugerem que existem ganhos operacionais resultantes desta escolha. As Matrizes 3, M1 e 1 sugerem as implicações para os clientes desta escolha. A opção por um Modelo Multicanal para Prestação do Serviço assim mais restrito implica, para o segmento dos clientes Seniores (que valoriza RC 1), uma redução nas alternativas de canais que poderá ter impactos importantes na sua satisfação com o serviço oferecido. Dada a sua menor preferência intrínseca pela Internet (Matriz 1) o único canal que vai de algum modo de encontro as suas necessidades é a Loja. O segmento dos Jovens Profissionais por seu turno seria pouco afetado por esta escolha, uma vez que valorizam muito pouco o RC 1 e que têm uma elevada preferência pela Internet.

MATRIZ 1 - Importância dos requisitos dos clientes para os diferentes segmentos de mercado

Requisitos dos Clientes (RC)	Segmentos de mercado		Importância agregada
	Seniores	Jovens Profissionais	
RC1. Necessidade de comprar frequentemente	3	1	2
RC2. Necessidade de adquirir um produto único	3	3	3
RC3. Necessidade de comprar um bem por impulso	1	1	1
RC4. Necessidade de ter o produto no imediato	3	3	3



MATRIZ 2 - Disposição dos facilitadores de serviço relevantes pelas fases de serviço

Requisitos dos clientes				Facilitadores de Serviço (FDS)	FDS Desejados	Fases do Processo de Serviço				
RC1	RC2	RC3	RC4			Pesquisa	Encomenda	Entrega	Assistência Pós-Venda	Devoluções
2				FDS1. Permitir compras frequentes	2		2	2		
	3			FDS2. Permitir facilidade de pesquisa e uma rigorosa avaliação de produtos	3	3				
	3			FDS3. Permitir assistência aos clientes e devoluções	3			3	3	
		1		FDS4. Permitir facilidade de encomenda	----	----	----	----	----	----
			3	FDS5. Permitir entrega imediata	3		3			

MATRIZ 3 - Capacidade de cada canal para responder ao conceito de serviço desejado na perspectiva dos clientes

Canais disponíveis	Fases do Processo de Serviço				
	Pesquisa	Encomenda	Entrega	Assistência Pós-Venda	Devoluções
Loja	3	2	2	2	2
Telefone	2	2	/	3	/
Internet	2	3	/	2	/
Logística	/	/	3	/	3

MATRIZ 4 - Capacidade de cada canal para responder ao conceito de serviço desejado na perspectiva do prestador

Canais disponíveis	Fases do Processo de Serviço				
	Pesquisa	Encomenda	Entrega	Assistência Pós-Venda	Devoluções
Loja	2	2	3	2	3
Telefone	1	2	/	2	/
Internet	3	3	/	2	/
Logística	/	/	2	/	1

MATRIZ 5 - Modelo Multicanal para Prestação do Serviço

Canais disponíveis	Fases do Processo de Serviço				
	Pesquisa	Encomenda	Entrega	Assistência Pós-Venda	Devoluções
Loja	3	2	3	2	2
Telefone	1	2	/	2	/
Internet	2	3	/	2	/
Logística	/	/	2	/	2

Figura 8. Metodologia para o Desenho do Modelo Multicanal para Prestação do Serviço.

Aplicações da Metodologia

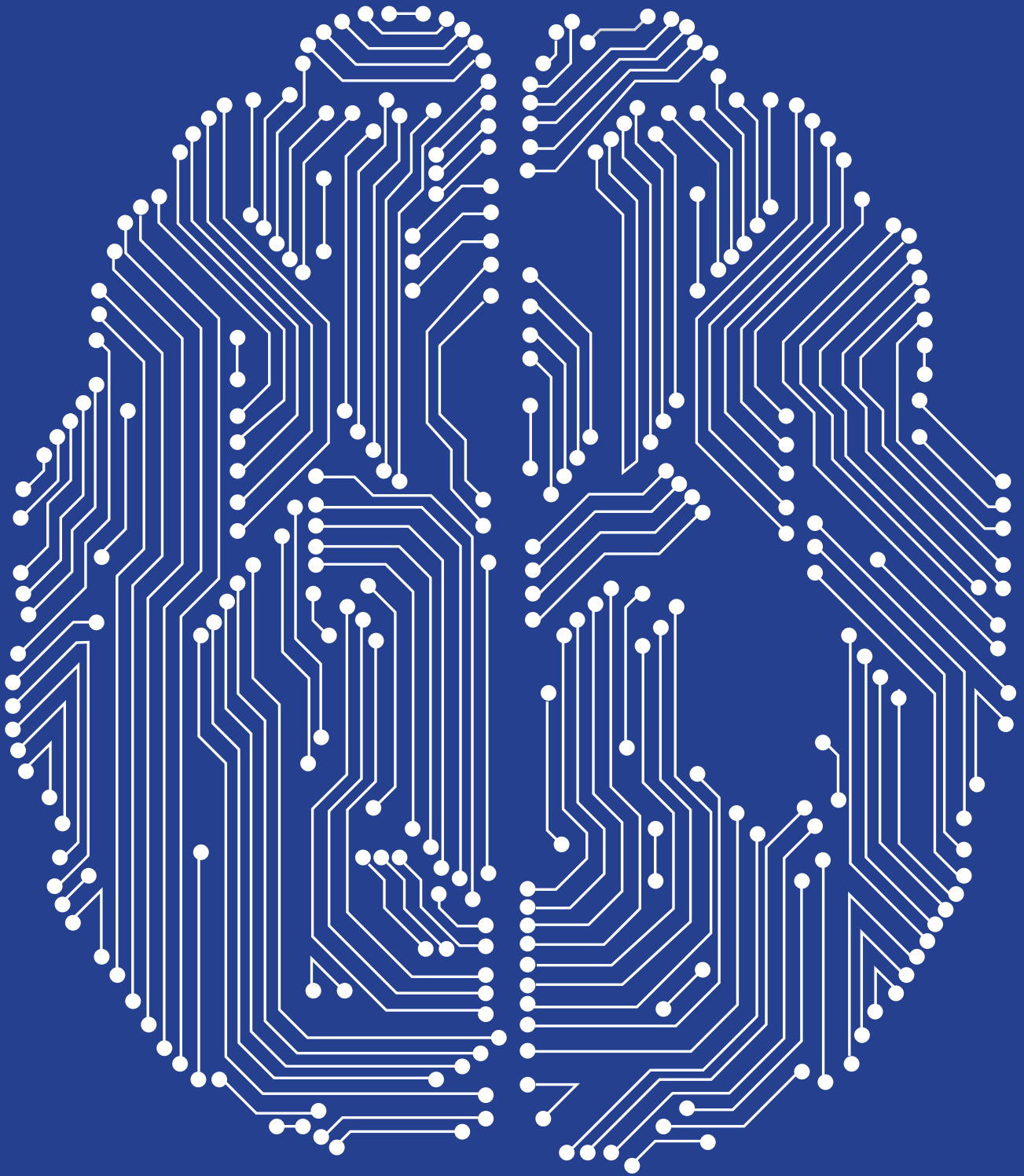
A metodologia proposta neste relatório pode ser usada para um conjunto de diferentes propósitos, que podem envolver sequências ou iterações diversas para os passos descritos na *Figura 2*. A aplicação mais evidente será no apoio ao desenho de um serviço novo, partido de um conjunto de canais definido à priori pela empresa. Esta é a situação que descrevemos para o caso do desenho de um Modelo Multicanal para Prestação do Serviço para uma Mercearia Gourmet. Uma outra alternativa de aplicação seria o uso da metodologia para redesenhar ou reorganizar um processo de serviço já existente e seu respetivo modelo de entrega multicanal. Nesse caso, os cinco passos propostos (*Figura 2*) poderiam servir como uma auditoria ao serviço, que poderia permitir evidenciar melhorias necessárias. Em particular, ao usar a metodologia para redesenhar um serviço, a empresa pode chegar a um Modelo Multicanal para Prestação do Serviço ideal, abstraindo-se por completo do modelo que usa no presente. O modelo ideal obtido poderá ser posteriormente comparado com o modelo implementado para que, a partir da análise das diferentes matrizes, seja possível aferir fatores que determinam eventuais desalinhamentos com o modelo em uso, relacionados, por exemplo com restrições operacionais da empresa ou requisitos de serviço relevantes para os clientes-alvo. Um outro cenário para a aplicação da metodologia consistiria no seu uso para aferir as implicações associadas à adição de um novo canal a um sistema multicanal já existente. Neste caso a empresa teria que decidir que atividades e fases de serviço deveriam ser suportadas pelo novo canal, assim como, avaliar eventuais implicações para os canais já adotados.

A metodologia oferece suficiente flexibilidade para acomodar na análise canais cujos recursos sejam geridos quer pela própria empresa, quer por uma empresa parceira. Em situações em que o canal é gerido externamente - como é o caso do canal Logística no exemplo apresentado para a Mercearia Gourmet - a análise refletiria as capacidades do canal oferecidas pela empresa parceira. Assim, por exemplo, a análise dos recursos operacionais prevista na Matriz P1, poderia não contemplar uma avaliação de cada recurso separadamente, chegando apenas à avaliação operacional de forma integrada para cada fase do serviço, a partir das características de serviço oferecidas pela empresa que gere o canal.

A aplicação da metodologia poderá ainda ser considerada para o caso de uma empresa que não tenha quaisquer investimentos prévios num sistema de entrega de serviço e que pretenda desenhar um novo serviço com um Modelo Multicanal para Prestação do Serviço de raiz. Neste caso a empresa poderia usar a metodologia para avaliar diferentes cenários. Poderia, por exemplo, começar por definir o mercado alvo a atingir (Matriz 1) e o leque de canais a adotar. Ao percorrer depois os cinco passos propostos a empresa examinaria todas as implicações operacionais e de mercado associadas ao cenário escolhido. No final deste exercício a empresa poderia

encontrar um Modelo Multicanal para Prestação do Serviço satisfatório ou, redefinir o cenário escolhido inicialmente, e repetir a análise. A aplicação da metodologia desta forma poderia levar a empresa a chegar aos seguintes resultados: i) concluir que o conjunto de canais a usar (e formatos associados) deve ser diferente; ii) decidir focar o serviço em diferentes segmentos de mercado (Passo 1); iii) decidir oferecer um conceito de serviço diferente (Passo 2); iv) decidir optar pelos canais inicialmente definidos e construir competências operacionais distintas (por exemplo, investir na melhoria das competências dos colaboradores para promover o suporte operacional associado ao conceito de serviço); v) manter os mesmos canais e investir no desenvolvimento de competências dos clientes (por exemplo, melhorar os conhecimentos de Internet do segmento de clientes seniores) de forma a melhorar o alinhamento entre as competências dos canais e os requisitos de serviço dos seus clientes.

Outras aplicações da metodologia são possíveis. Em resumo, a metodologia pode ser aplicada para avaliar o alinhamento entre todas as decisões ao longo do processo de desenho de serviço, sendo que o seu valor advém de permitir obter considerações estruturadas sobre um conjunto de decisões empresariais complexas e interrelacionadas, numa perspetiva multidisciplinar.



Seleção de artigos e comunicações associados ao projecto

Sousa, R., Voss, C. (2012), "The impacts of e-service quality on customer behavior in multi-channel e-services", *Total Quality Management and Business Excellence*, 23(7/8), 769-787.

Sousa, R. (2012), "The moderating effect of channel use on the quality-loyalty relationship in multi-channel e-services", *International Journal of Quality & Reliability Management*, 29(9), 1019-1037.

Sousa, R., Amorim, M., Rabinovich, E. (2012), "Customer use of virtual channels in multichannel services: The impact of type of activity", *Proceedings of the Decision Sciences Institute Annual Meeting*, San Francisco, USA, 17-20 November.

Sousa, R., Amorim, M., Rabinovich, E. (2012), "Customer use of virtual channels in multi-channel services: Does type of activity matter?", *Proceedings of the 5th World Production and Operations Management Conference*, Amsterdam, 1-5 July.

Sousa, R., Amorim, M., Rabinovich, E. (2011), "Service delivery across multiple direct channels: Is more better?", *Proceedings of the 18th European Operations Management Association International Conference*, Cambridge, 6-9 July.

Sousa, R., Amorim, M. (2011), "The impact of using direct channels on customer profitability", *Proceedings of the 12th International Research Symposium on Service Excellence in Management (QUIS12)*, Ithaca, USA, 2-5.

Sousa, R., Voss, C. (2009), "The effects of service failures and recovery on customer loyalty in e-services: An empirical investigation", *International Journal of Operations and Production Management*, 29(8), 834-864.

Sousa, R., Amorim, M. (2010), "Operational criteria for the design of front-office processes in multi-channel service delivery systems", *Proceedings of the European Operations Management Association International Conference*, Porto, 6-9 June 2010.

Sousa, R., Amorim, M. (2010), "The design of multi-channel service delivery systems: An empirical investigation of relevant operational factors", *presented at the Joint Conference of The 4th International Conference of Operations and Supply Chain Management and The 15th Asia Pacific Decision Sciences Institute*, Guangzhou, 28-31 July.

Sousa, R. (2010), "O Desenho de Serviços Multicanal", *Faculdade de Economia e Gestão, Universidade Católica Portuguesa*, ISBN: 978-972-99847-4-7, disponível em <http://www.porto.ucp.pt/feg/docentes/rsousa/>

Sousa, R., Amorim, M. (2009), "A framework for the design of multi-channel services", *Proceedings of the International Conference of the European Operations Management Association*, Goteborg, June 2009.

Sousa, R. (2009), "The effect of e-service quality on e-customers' multichannel behavior" *presented in the Annual Decision Sciences Institute Annual Meeting*, New Orleans, November 2009.

Sousa, R., Amorim M. (2009), "The design of multi-channel services", *Proceedings of the 2nd Service Operations Management Workshop of the European Operations Management Association*, Barcelona, 5-6 October 2009.

Sobre a Faculdade de Economia e Gestão

A Faculdade de Economia e Gestão (FEG), herdeira da tradição de qualidade e excelência que têm sido apanágio da Universidade Católica, tem como missão afirmar-se como uma entidade inovadora nas áreas do ensino e da investigação nas ciências da economia e da empresa. Através do seu Centro de Estudos em Gestão e Economia Aplicada (CEGEA), a FEG presta serviços de assessoria a empresas, associações empresariais, instituições públicas e organismos internacionais. O seu centro de investigação (CEGE) mantém também programas de investigação próprios, suportados por financiamento nacional e comunitário, muitos deles desenvolvidos em colaboração com outros centros de investigação, nacionais e internacionais. Entre outras áreas de intervenção no campo da Gestão e da Economia, o CEGEA apresenta fortes competências na área de Gestão de Operações e Sistemas (GOS). Nesta área, o CEGEA pretende ser um centro de excelência na prestação de serviços de consultoria nas áreas chave de Serviços Multicanal e E-Business, Gestão dos Serviços, Benchmarking/Estudos de Produtividade e Supply Chain Management. O CEGEA oferece uma abordagem de cariz independente, credível, rigorosa e flexível à resolução dos problemas empresariais; e a aplicação do conhecimento de ponta e das boas práticas na área da Gestão de Operações e Sistemas. Entre outras organizações, a equipa de GOS do CEGEA desenvolveu projetos conjuntos com a Rank Xerox, Siemens, EDP, TAP, Portugalia, STCP, Douro Azul, Ministério das Finanças Português, Ministério das Finanças Francês, Optimus, SONAE e diversos bancos portugueses. Para mais informações sobre a área de GOS no CEGEA, contactar o Professor Doutor Rui Sousa (rsousa@porto.ucp.pt).

Agradecimentos

Este projecto foi financiado pela Fundação para a Ciência e a Tecnologia (projecto PTDC/EGE-GES/101390/2008), Governo da República Portuguesa.

FCT Fundação para a Ciência e a Tecnologia

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO E CIÊNCIA

Os investigadores agradecem também a colaboração prestada pelas várias organizações que foram alvo de estudo (anónimas).



CATÓLICA
UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA | PORTO
Faculdade de Economia e Gestão

Universidade Católica Portuguesa
Faculdade de Economia e Gestão
Rua Diogo Botelho, 1327
4169-105 Porto, Portugal
T. +351 22 619 6200
F. +351 22 619 6291

Responsável pelo projeto:
Professor Doutor Rui Soucasaux Sousa
email: rsousa@porto.ucp.pt
www.porto.ucp.pt/feg/docentes/rsousa

ISBN: 978-989-8366-45-0