



PROJETO PROFISSIONAL

**PROJETO DE MAPEAMENTO DA JORNADA DO CLIENTE INTEGRADO AOS
PROCESSOS DE NEGÓCIO DOS SERVIÇOS BANCÁRIOS PARA A OTIMIZAÇÃO
DA EXPERIÊNCIA DO CLIENTE**

AUTOR: ABDUL NOORDINE DANIEL CHANA MAMUDO SARAMALA

ORIENTADOR: JOÃO CARLOS FARO LEITE PINTO BARBOSA

INSTITUTO PORTUGUÊS DE ADMINISTRAÇÃO DE MARKETING

ESCOLA SUPERIOR DE LISBOA, JULHO, 2021

“Fixar sua meta é como identificar a estrela Polar – aponte sua bússola sobre ela e a utilize como um meio de retomar o rumo quando for se desviar.”

Marshall Edward Dimock

AGRADECIMENTOS

Passam-se precisamente 13 anos, quando manifestei o interesse em ingressar ao Marketing na instituição onde trabalho, mas por ausência de vagas na altura, aceitei o desafio de integrar a equipa de Gestão de Processos de Negócios, uma área apaixonante quando centrada no cliente.

Entretanto, o desejo e a vontade de ligar-me ao marketing sempre esteve presente ao longos dos anos, e descobrir o IPAM foi *“a cereja no topo do bolo”*, portanto, em primeiro lugar agradeço a Deus por permitir o realizar de um desejo outrora adormecido, que conjuga fortemente com a minha atual área de atuação.

Um agradecimento especial ao meu orientador, Professor Especialista João Barbosa pela disponibilidade demonstrada e *feedbacks* positivos, que de certa forma contribuíram para a realização do trabalho com motivação.

Agradeço também ao Professor Doutor Luís Schwab e o Professor Doutor João Freire, pelos valiosos comentários na fase inicial do projeto (pré-defesa).

Aos colegas do curso, foi um prazer enorme ter feito parte de um grupo de estudo fantástico, onde as diferenças culturais de Angola, Brasil, Macau e Portugal, permitiram aprender e conhecer mais o contexto dos negócios de cada país.

A todos funcionários da instituição financeira que permitiu a realização do trabalho de campo, muito agradeço pela paciência e tempo despendido para apoiar na recolha de dados.

A minha família, amigos e colegas por todo suporte e apoio incondicional ao longo dos 2 (dois) anos de estudo, vai um forte abraço e um *Kanimambo*.

Por fim, dedico este trabalho a minha força motriz, os meus filhos, Ameen Abdul Saramala e Nayara Abdul Saramala.

Muito obrigado a todos.

ÍNDICE

RESUMO.....	7
ABSTRACT	8
SUMÁRIO EXECUTIVO.....	9
CAPÍTULO I - REVISÃO DA LITERATURA.....	17
1.1 Marketing de Serviços.....	17
1.1.1. Conceito de Serviços	17
1.1.2. Caraterísticas dos Serviços.....	17
1.1.3. Composto do Marketing de Serviços	18
1.1.4. Triângulo do Marketing de Serviços	19
1.2 Jornada do Cliente	21
1.2.1. Mapeamento da Jornada do Cliente	22
1.2.1.1. Importância do Mapeamento da Jornada do Cliente	22
1.2.1.2. Desenvolvimento do Mapeamento da Jornada do Cliente	23
1.3 Processos de Negócios	34
1.3.1.1. Classificação dos Processos de Negócios	36
1.3.1.2. Estrutura de Trabalho Orientada Por Processos	36
1.3.1.3. Ciclo de Vida da Gestão Por Processos dos Negócios	39
1.4 Jornada do Cliente integrada aos Processos de Negócios	43
1.4.1. Blueprint de Serviço	43
1.4.1.1. Vantagens e Desvantagens do Blueprint de Serviços	45
1.4.1.2. <i>Blueprints</i> de Serviços Alternativos	46
1.5 Contexto do Setor Bancário	51
1.5.1. Marketing de Serviços Bancários	51
1.5.1.1. Composto de Marketing de Serviços Bancários	52
1.5.2. Jornada do Cliente nos Serviços Bancários.....	54
1.5.3. Processos de Negócio nos Serviços Bancários	56

CAPÍTULO II – ANÁLISE DA ORGANIZAÇÃO	60
CAPÍTULO IV – APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS DADOS	64
CAPÍTULO V – CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E RECOMENDAÇÕES	100
REFERÊNCIAS.....	102
ANEXOS.....	111

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1 - Definições de Mapeamento da Jornada do Cliente.....	22
Quadro 2 - Importância do Mapeamento da Jornada do Cliente	22
Quadro 3 - Estágio de Pré-Compra do Serviço.....	25
Quadro 4 - Dimensões da Qualidade de Serviços	27
Quadro 5 - Modelo <i>SERVQUAL</i>	28
Quadro 6 - Categorias do Eixo Vertical no Mapa da Jornada do Cliente.....	33
Quadro 7 - Definições de Processos de Negócios	35
Quadro 8 - Classificação dos Processos de Negócios	36
Quadro 9 - Características da Estrutura Funcional vs. Estrutura Orientada Por Processos.....	38
Quadro 10 - Perspetivas do Balanced Scorecard.....	39
Quadro 11 - Atividades de Desenho do Processo	41
Quadro 12 - Componentes do <i>Blueprint</i> de Serviço	44
Quadro 13 - Vantagens e Desvantagens do <i>BluePrint</i> de Serviços	46
Quadro 14 - Estágios da Jornada do Cliente nos Serviços Bancários	55
Quadro 15 - Função Atual x Tempo no Banco.....	64
Quadro 16 - Função Atual x Tempo na Função.....	64
Quadro 17 - Província x Faixa-Etária.....	74
Quadro 18 - Faixa Etária x Tempo da Relação.....	75
Quadro 19 - Frequência de deslocação a Agência x Tempo da Relação.....	75
Quadro 20 - Canais de Interação com o Banco x Tempo da Relação	76
Quadro 21 – Classificação de Confiabilidade de Alfa de Cronbach.....	77

Quadro 22 - Análise dos Quartis dos itens do Questionário.	80
Quadro 23 - Entrevista 1.....	84
Quadro 24 - Entrevista 2	85
Quadro 25 - Entrevista 3	85
Quadro 26 - Entrevista 4	86

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 – Triângulo do Marketing de Serviços.....	20
Figura 2 - Modelo das Lacunas da Qualidade de Serviço	29
Figura 3 - Roda da Lealdade.....	31
Figura 4 - Eixo Horizontal do Mapa da Jornada do Cliente	32
Figura 5 – Mudança de foco em funções para mudança de foco em processos.....	37
Figura 6 - Ciclo de Vida de BPM	39
Figura 7 – Modelo de <i>Blueprint</i> de Serviço	45
Figura 8 - Modelo Customer Journey and Process Integration Canvas	47
Figura 9 - Blueprint de Serviço para Integração Online para Offline (O2O)	48
Figura 10 - Modelo de Mapeamento da Jornada do Cliente Integrada aos Processos.....	49
Figura 11 - Metodologia Consolidada de Implementação de Reengenharia de Processos	57

RESUMO

O tamanho do mercado de serviços está cada vez mais crescente em quase todos os países do mundo, e integra vários setores de atividade, com destaque para os serviços financeiros onde fazem parte os Bancos.

O setor Bancário é um ramo de atividade de prestação de serviços que visa fornecer serviços que satisfaçam as necessidades dos clientes para dar-lhes a máxima satisfação, que pode ser obtido através de ferramentas como Mapas da Jornada do Cliente.

Entretanto, as etapas da Jornada do Cliente envolvem transferências complexas de atividades entre vários funcionários na Organizações e é onde facilmente os problemas ocorrem pelo desconhecimento dos processos de negócios envolvidos.

Este projeto tem como objetivo a apresentação de uma proposta de implementação do Mapeamento da Jornada do Cliente integrada aos Processos de Negócios no setor bancário em Moçambique.

Palavras-chave: Serviços, Triângulo do Marketing de Serviços, Jornada do Cliente, Mapeamento da Jornada do Cliente, Processos de Negócios, Experiência do Cliente, Satisfação, Qualidade de Serviço, Lealdade.

ABSTRACT

The size of the market services is growing in almost every country in the world, and integrates various activity sectors, with emphasis on financial services where the Banks are part.

The Banking sector is a branch of service provision activity that aims to provide services that meet the needs of customers to give them maximum satisfaction, which can be obtained through tools such as Customer Journey Map.

However, the Customer Journey involve complex transfers of activities between multiple employees across Organizations and this is where problems easily occur due to insufficient knowledge about their end-to-end service delivery processes.

This project aims to present a proposal for the implementation of the Customer Journey Mapping integrated to the Business Processes in the banking sector in Mozambique.

Keywords: Services, Services Marketing Triangle, Customer Journey, Customer Journey Mapping, Business Process Management, Customer Experience, Satisfaction, Service Quality, Loyalty.

SUMÁRIO EXECUTIVO

A Jornada do Cliente tem sido abordada na maioria dos casos com aspetos ligados ao que os clientes pensam, sentem e agem durante a interação com a Organização sem, no entanto, evidenciar questões operacionais envolvidas nessa interação.

As questões operacionais, conhecidas por processos de serviço ou de negócios, quando mal elaborados provocam a prestação lenta, burocrática e ineficiente do serviço, o que gera insatisfação e experiência dececionante para os clientes, e dificultam o bom desempenho dos funcionários da linha da frente.

Portanto, para premir maior qualidade de serviço prestado ao cliente e que satisfaça as suas necessidades, o presente estudo visa apresentar uma proposta de implementação de integração da jornada do cliente com os processos de negócios, no **BANCO NACIONAL**, uma das principais instituições bancárias em Moçambique.

ENQUADRAMENTO GERAL

O tamanho do mercado de serviços está cada vez mais crescente em quase todos os países do mundo, chegando a representar dois terços do valor do Produto Interno Bruto Global (Wirtz, Hemzo & Lovelock, 2020). Integram neste mercado, diversos setores de atividade, com destaque para os serviços financeiros onde fazem parte os Bancos (Thompson, 2020), que constitui o objeto de análise no presente trabalho.

O setor Bancário é um ramo de atividade de prestação de serviços personalizados e, portanto, deve fornecer serviços que satisfaçam as necessidades dos clientes (Mahtab & Abdullah, 2016).

Segundo Loureiro & Sarmiento (2017), buscar vantagem competitiva por meio da diferenciação de produtos no setor Bancário tornou-se cada vez mais difícil, porque os produtos e serviços são facilmente copiados e, conforme (Cobra, 2019), são desenvolvidos com uma rapidez extraordinária que muitas das vezes atropelam os clientes, com ofertas que eles não esperam ou mesmo não desejam, conduzindo deste modo a insatisfação.

Esta abordagem, reforça o posicionamento de Clinehens (2018) de que, se a Organização, independentemente do setor de atuação, não entender os seus clientes, não pode esperar que eles comprem os seus produtos ou serviços.

Neste sentido, Aguwa, Olya & Monplaisir (2017) referem que compreender melhor as necessidades dos clientes e interpretar de forma precisa as suas expectativas, são absolutamente fundamentais para dar-lhes a máxima satisfação, e este resultado pode ser obtido, de acordo com (Clinehens, 2018), através da adoção de ferramentas como Mapas da Jornada do Cliente

Porém, Berman (2020) refere que muitas das etapas da Jornada do Cliente envolvem transferências complexas de atividades entre vários funcionários na Organizações e é onde facilmente os problemas ocorrem, devido, segundo Haugstveit, Halvorsrud & Karahasanovic (2016), ao conhecimento insuficiente sobre seus processos de entrega de serviço ponta a ponta.

É neste contexto que, Buh, Kovacic & Stemberger (2015) sugerem a adoção de práticas de gestão por processos de negócios pelos prestadores de serviços, pois, permite não só melhorar a capacidade de coordenação interna, mas também, a satisfação do cliente.

a) Problematização

O setor bancário em Moçambique é atualmente constituído por 19 (dezanove) bancos comerciais, onde os três principais bancos, o Banco Comercial e de Investimento, SA., o Banco Internacional de Moçambique, SA., e o Standard Bank, SA, detém em conjunto mais de 60% do total de ativos, total de depósitos e total de empréstimos e adiantamentos para o setor (KPMG, 2020).

O Banco Central, na qualidade de regulador, com vista a assegurar o cumprimento das leis regulamentos, tem intensificado as ações de auditoria e inspeção junto aos bancos comerciais, que, segundo (KPMG, 2019; KPMG, 2020), culminaram com multas ao setor na ordem de 316 milhões de meticais - aproximadamente a € 4.165.196,00 no ano de 2018, e a maior multa aplicada a uma única instituição financeira no ano de 2019, foi de 72 milhões de meticais - aproximadamente a € 950.000,00.

No entanto, os intervenientes no setor bancário revelam que o cumprimento das leis e regulamentos em matéria de combate ao branqueamento de capitais, governança e o princípio “Conheça o seu cliente” (*KYC*¹), foram fundamentais nas auditorias do Banco Central em 2019, e que as multas se deveram essencialmente à falta de identificação e verificação dos clientes, à falta de revisão contínua das relações comerciais, à falta de comunicação imediata de transações suspeitas, entre outras irregularidades (KPMG, 2020).

¹ Da expressão inglesa *Know Your Customer*.

Segundo Arasa & Ottichilo (2015), *KYC* é conhecer o cliente em todo o relacionamento e manter esse conhecimento ao longo de todo período. E o objetivo da construção da base de conhecimento sobre o cliente deve fazer com que o processo da gestão da relação não seja empírico, mas baseado em informações tratadas (Madruga, 2018).

Canhoto, Meadows, Ball, Daniel, Dibb & Spiller (2016), defendem que a mudança do paradigma do marketing transacional (marketing de produto) para o marketing baseado na relação com o cliente (marketing de serviços), permite que nas instituições financeiras, os dados recolhidos para a gestão da relação com o cliente, possam alimentar ou dar suporte à programas de combate ao branqueamento de capitais.

Um outro aspeto, não menos importante, está relacionado com o elevado volume de reclamações de clientes junto aos bancos comerciais, que segundo o *Relatório Anual_2018*² do Banco Central, foram recebidos em 2018, relatórios de todas as instituições reportando um total de 34.807 reclamações, equivalente a uma média de 2.900 reclamações por mês, o que representou um aumento de 28.82%, face à 2017.

Refere ainda, que em termos absolutos, o Banco Internacional de Moçambique, o Banco Comercial e de Investimento e o ABSA Bank, continuaram a ser as instituições mais reclamadas em resultado de, em parte, possuírem maior número de clientes no setor bancário. De forma geral, as reclamações relativas às transações em ATM têm sido mais reclamadas pelos clientes, representando 59.25% da carteira total de reclamações reportados ao Banco Central.

² Publicado à 21 de Janeiro de 2021: https://www.bancomoc.mz/fm_pgtab1.aspx?id=106.

As irregularidades, e as elevadas reclamações de clientes, reportadas pelo Banco Central, remete aos bancos comerciais a uma necessidade premente, de repensar em estratégias que visam contribuir para a melhoria dos processos negócios que estejam efetivamente associadas às necessidades e preocupações dos clientes, para garantia da satisfação dos mesmos, o que remete a um estudo detalhado para o conhecimento do cliente.

b) Objetivo do Projeto

Com vista a apoiar as instituições financeiras no delineamento de estratégias para aprimorar a relação e a experiência do cliente na interação com o setor bancário altamente competitivo, o projeto tem como objetivo apresentar uma proposta de implementação da jornada do cliente integrada aos processos de negócios em um Banco em Moçambique. Por razões de confidencialidade, a identidade da mesma não será divulgada, pelo que, doravante será designada por **BANCO NACIONAL**.

c) Metodologia de Pesquisa

1. Universo e Amostra

Para o presente trabalho foram desenvolvidos dois questionários eletrónicos, com recurso a ferramenta *Survey Fynzo*³ sendo a primeira direcionada aos funcionários da área comercial do **BANCO NACIONAL**, que interagem diretamente com os clientes, cujo universo ascende a 2.400 funcionários, onde o método utilizado foi *amostragem não probabilística por conveniência*, que segundo (Fávero & Belfiore, 2017) é aplicado quando a participação é voluntária ou os elementos da amostra são escolhidos por uma questão conveniência ou de simplicidade.

³ <https://www.fynzo.com/survey>.

A segunda foi direcionada aos clientes bancários no geral, com a finalidade de apurar para análise, apenas informação de clientes que indicaram o **BANCO NACIONAL** como principal, ou seja, onde realizam maior número de operações, cujo universo ascende a 1.600.000 clientes. Esta alternativa, foi utilizada face a limitação ao acesso à base de dados de clientes da instituição em análise para a recolha de dados.

Assim, o método utilizado foi *amostragem não probabilística de propagação geométrica ou bola de neve*, que segundo (Fávero & Belfiore, 2017) deve ser identificado um ou mais indivíduos da população-alvo, e estes identificarão outros indivíduos pertencentes à mesma população, e o processo é repetido até que seja alcançado o objetivo proposto, ou ponto de saturação.

Os métodos de amostragem para as duas pesquisas, não permitem generalizar os resultados da amostra para o universo, uma vez que, pelas suas características não são representativas (Fávero & Belfiore, 2017).

2. Método de Pesquisa

Atendendo o objetivo do trabalho, o mesmo foi desenvolvido com adoção da pesquisa exploratória, que segundo (Gil, 2017), tem como propósito proporcionar maior familiaridade com o problema, com vista a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses.

▪ Tipo de Estudo

Para o presente trabalho, será empregue será o estudo de caso, pois, segundo (Gil, 2017) consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos casos, de maneira que permita o seu amplo e detalhado conhecimento.

O estudo de caso no **BANCO NACIONAL** será realizado mediante o levantamento da situação atual (*As Is*) com o objetivo de compreender o estágio em relação a jornada do cliente integrada aos processos de negócios.

- **Abordagem da Pesquisa**

Para análise dos dados, será utilizada a abordagem mista, ou seja, qualitativa e quantitativa que geralmente é adotado com o propósito de utilizar dados qualitativos para auxiliar na interpretação dos resultados de um estudo primariamente quantitativo, o que significa que os pesquisas com métodos mistos combinam harmoniosamente os dois procedimentos (Gil, 2017).

3. Técnica de Pesquisa

Na sequência da abordagem qualitativa, Gil (2017) refere que as estratégias mais utilizadas são a entrevista estruturada e a observação, sendo a última que será aplicada no trabalho, que segundo (Severino, 2017), representa todo procedimento que permite acesso aos fenómenos estudados, sendo a etapa imprescindível em qualquer tipo ou modalidade de pesquisa.

A observação no **BANCO NACIONAL** será realizada junto às unidades de negócios e de apoio para os processos de negócios selecionados de acordo com a análise do volume de negócio do período de 2015 a 2020.

A vertente quantitativa, remete aos instrumentos mais utilizados como o questionário e a entrevista não estruturada, e os seus resultados são analisados mediante a adoção de procedimentos de estatística descritiva, de acordo com o propósito da pesquisa, que pode ser descritiva ou explicativa (Gil, 2017).

A entrevista não estruturada, o entrevistador tem a liberdade para desenvolver cada situação em qualquer direção que considere adequada (Marconi & Lakatos, 2017).

No estudo, serão realizadas entrevistas não estruturadas aos responsáveis hierárquicos das áreas de Marketing, *Compliance*, Sistemas, Jurídico, Operações e Organização, do **BANCO NACIONAL**, na qualidade de algumas áreas essenciais de apoio ao negócio.

O questionário é um conjunto de questões, sistematicamente articuladas, que se destinam a levantar informações escritas por parte dos sujeitos pesquisados, com vista a conhecer a opinião destes sobre os assuntos em estudo (Severino, 2017).

Marconi & Lakatos (2017), referem que depois de redigido, o questionário precisa ser testado (pré-teste) antes da sua aplicação definitiva, aplicando-se alguns exemplares em pequena população escolhida, para verificar se o mesmo apresenta três importantes elementos: (1) fidedignidade, (2) validade e (3) operatividade.

Conforme referido anteriormente, para o presente estudo foram elaborados dois questionários:

- para os funcionários das unidades comerciais do **BANCO NACIONAL**, foram definidas 28 (vinte e oito) questões – **ANEXO 1**, das quais 5 (cinco) correspondem a caracterização do funcionário em diferentes categorias (Caixas, Gestores de Conta, Gerentes das Agências e Diretores Comerciais), 12 (doze) associadas ao ambiente interno, 11 (onze) referentes a relação com os clientes;
- para os clientes foram igualmente definidas 30 (trinta) questões - **ANEXO 2**, das quais 6 (seis) correspondem ao perfil do cliente, incluindo a indicação do respetivo banco principal, para se apurar os clientes do **BANCO NACIONAL**, 18 (dezoito) associadas a avaliação da qualidade do serviço bancário de acordo com o modelo *SERVPERF*, 2 (duas) relacionadas a frequência e razões de contato ao cliente pelo banco principal indicado, 2 (duas) referentes a opinião sobre a possibilidade de troca de banco e a respetiva indicação da preferência do cliente, e por fim, 2 (duas) sobre a avaliação da satisfação do cliente em relação aos serviços do banco principal.

Em ambos questionários, foram elaborados pré-testes junto à inqueridos previamente identificados, onde resultou na reverificação/reestruturação das questões para torná-las mais perceptíveis.

CAPÍTULO I - REVISÃO DA LITERATURA

1.1 Marketing de Serviços

1.1.1. Conceito de Serviços

Serviço é um processo, que consiste em um conjunto de atividades mais ou menos intangíveis que, normalmente ocorrem nas interações entre o cliente e os funcionários de serviço ou recursos da Organização, com vista a solucionar um problema do cliente (Gronroos, 2006 cit. in Marangoni, 2015).

Para Kotler & Armstrong (2015), os serviços são uma forma de produto que consiste em atividades, benefícios ou satisfações oferecidas para a venda que são essencialmente intangíveis e não resultam na posse de nada.

Entretanto, Vargo & Lusch (2004), cit. in Neto (2020) apresentam um posicionamento contrário, com recurso a lógica dominante de serviço (S-D)⁴, ao referirem que os produtos são considerados como mecanismos de distribuição para a provisão de serviço, ou seja, todos os produtos, têm o valor do serviço que fornecem, e que o valor derivado de um produto físico, não é o produto em si, mas o serviço que ele fornece durante o consumo - valor de uso.

1.1.2. Características dos Serviços

Segundo Marangoni (2015), os serviços apresentam características peculiares que impactam diretamente no modo como a Organização irá prestá-los, nomeadamente:

- Intangibilidade: não podem ser vistos, cheirados antes da compra;
- Inseparabilidade: são produzidos e consumidos em simultâneo;
- Variabilidade ou heterogeneidade: a qualidade do serviço depende de quem fornece;
- Perecibilidade: não podem ser armazenados para venda ou uso posterior.

⁴ Da expressão Inglesa “Service-Dominant Logic”.

Kotler & Armstrong (2015) referem que a semelhança das Organizações que fabricam bens físicos, as Organizações de prestação de serviços também utilizam o Marketing para se posicionar fortemente nos mercados-alvo escolhidos. No entanto, Booms e Bitner (1981) cit. in Aliata (2017) encaminharam as críticas mais intensas relacionadas ao paradigma do marketing orientado aos bens físicos, argumentando que o seu modelo tradicional (4Ps) é inadequado para o contexto de marketing de serviços, especialmente com a existência de características únicas de serviços.

1.1.3. Composto do Marketing de Serviços

Face as limitações do composto do Marketing de Produtos – 4Ps (**P**roduto, **P**reço, **P**raça, **P**romoção) para lidar com questões que surgem no Marketing de Serviços, tais como, interação com os clientes e as características do processo de relacionamento social e interpessoal, (Wirtz *et al.*, 2020; Zeithaml, Bitner & Gremler, 2014) sugerem a adição de mais 4Ps de prestação de serviços: **P**rocesso, **P**essoas, **P**rova Física e **P**roductividade, que em conjunto permitem desenvolver estratégias que atendam às necessidades dos clientes.

Assim, Marangoni (2015); idem (2020); Idem (2014), caracterizam o composto de marketing de serviços (8Ps) nos seguintes termos:

- **Produto de serviço:** consiste em um produto principal que atende à necessidade primária do cliente e uma variedade de elementos de serviço complementares que se reforçam mutuamente, agregando valor para ajudar os clientes a usar o produto principal de maneira mais eficiente;
- **Preço:** deve considerar as percepções do cliente em relação ao serviço e os custos fixos que a Organização terá, que normalmente passam despercebidos aos olhos dos clientes;
- **Praça:** que consiste no canal de distribuição do serviço que pode ocorrer por meio de canais físicos ou eletrônicos (ou ambos), dependendo da natureza de serviços;

- **Promoção e Educação** que desempenha três papéis vitais: (i) fornecer informações e aconselhamento necessários, (ii) persuadir o público-alvo a comprar o produto de serviço e (iii) incentivá-lo a agir em momentos específicos. As Organizações precisam ensinar os seus clientes os benefícios do serviço, onde e quando obtê-lo e como participar dos processos do serviço para alcançar melhores resultados;
- **Pessoas:** constituem o bem mais valioso das Organizações, pois são elas que executam os serviços e influenciam, assim, a percepção do cliente em relação a qualidade de serviço. Assim, o planeamento do quadro de colaboradores quanto a seleção, retenção, treinamento e a qualificação tornam-se imprescindíveis ao sucesso da Organização;
- **Prova Física:** refere-se ao ambiente físico em que o serviço é executado, do qual fazem parte componentes tangíveis que facilitam o desempenho ou a comunicação do serviço, tais como, brochuras, papel timbrado, sinalização e equipamentos, *layout* das instalações, mobília interior entre outros;
- **Processo:** envolve todas as atividades e procedimentos a serem realizados na prestação de serviço, incluindo sistemas de execução e operações, sendo por isso, um meio importante assegurar a precisão e assertividade do resultado final;
- **Produtividade e Qualidade:** são responsáveis pela geração de valor aos clientes, bem como a satisfação de desejos e necessidades. A qualidade é um dos fatores que o cliente avalia ao escolher pela compra de um produto, enquanto, a produtividade deve garantir o controlo dos custos da Organização.

1.1.4. Triângulo do Marketing de Serviços

Em Organizações prestadoras de serviços, o cliente e funcionário da linha frente interagem para, em conjunto, criar o serviço e que a sua eficácia depende das habilidades dos funcionários e dos processos que os apoiam (Kotler & Armstrong, 2015).

Para fundamentar abordagem acima, Zeithaml *et al.* (2014), referem que o Marketing de Serviços trata de promessas (feitas e cumpridas) para o cliente, e retratam esta visão por via da estrutura denominada por o triângulo do marketing de serviços, que apresenta os três lados essenciais que precisam estar alinhados para complementar o todo:



Figura 1 – Triângulo do Marketing de Serviços

- O marketing externo representa o que a Organização adota no desenvolvimento das expectativas dos clientes e na elaboração de promessas em relação ao que deve ser executado;
- O marketing interno, consiste na orientação e motivação dos funcionários da linha da frente, bem como de todo o pessoal que oferece suporte para trabalharem em equipa a fim de fornecer satisfação aos clientes;
- O marketing interativo é onde as promessas são cumpridas pelos funcionários da linha da frente perante os clientes.

Capote (2020), partilha a mesma opinião considerando que a partir do momento em que a promessa ganha vida e o cliente é informado, o maior trabalho passa por garantir que em cada interação é entregue o que foi prometido, e a melhor maneira de perceber o estágio das promessas, passa por projetar a **Jornada do Cliente**, que evidencia para onde a Organização está a conduzir a sua relação com os clientes.

1.2 Jornada do Cliente

A Jornada do Cliente consiste numa série de **pontos de contato** que envolvem todas as atividades e eventos relacionados à entrega de um serviço, que formam a **experiência do cliente** (Zomerdijk & Voss, 2014 cit. in Shavitt & Barnes, 2018; Lemon & Verhoef, 2016).

Para melhor compreensão do conceito acima, Capote (2020); Tavsan & Erdem (2018), definem pontos de contato como o meio que permite a interação física ou digital com o cliente em um determinado canal de comunicação da Organização. Por sua vez, Peppers & Rogers (2017); Capote (2020), definem a experiência do cliente como sendo a totalidade das interações individuais de um cliente com uma marca, ao longo do tempo ao tentar realizar um desejo, resolver uma necessidade ou atender a uma obrigação.

Tueanrat, Papagiannidis & Alamanos (2020) referem-se a Jornada do Cliente, como um processo ou sequência que um cliente passa para aceder ou usar uma oferta de serviço de uma Organização.

Segundo Herhausen, Kleinlercher, Verhoef, Emrich & Rudolph (2019), a Jornada do Cliente tem vindo a se tornar mais extensa e versátil devido a forte evolução das tecnologias digitais, bem como pelo surgimento de novos canais e dispositivos, o que faz com que os clientes interajam por meio de inúmeros pontos de contato.

Portanto, os autores sugerem que para uma melhor gestão com sucesso das jornadas complexas dos clientes, é necessário identificar e compreender os diferentes segmentos de jornadas, exemplificados abaixo, bem como as suas características únicas:

- Compradores focados no offline
- Compradores com foco online
- Compradores online para offline
- Compradores com vários pontos de contato

A Jornada do Cliente, está intimamente associada ao uso de visualizações, muitas vezes denominadas por **Mapeamento da Jornada do Cliente - MJC** (Folstad & Kvale, 2018), que é um método que permite projetar e avaliar a experiência do cliente no campo de design de serviço (Moon, Han, Chun & Hong, 2016).

1.2.1. Mapeamento da Jornada do Cliente

O MJC tem sido definido como sendo:

#	Autores	Definição do Mapeamento da Jornada do Cliente
1	Rosenbaum, Otolara & Ramirez (2016)	Ferramenta de gestão estratégica que permite representar visualmente a sequência de eventos através dos quais os clientes podem interagir com uma organização de serviços durante todo um processo de compra.
2	Kalbach (2017)	Ferramenta estratégica para visualizar os pontos de contato e geri-los com mais eficiência.
3	Clienehens (2018)	Ferramenta para criar uma história visual sobre como as pessoas interagem com a marca.
4	Tavsan & Erdem (2018)	Representação visual transversal a todas as fases que os clientes passam e registam o que pensam, sentem e fazem em cada interação com a marca.
5	Capote (2020)	Representação das interações, descrevendo as ações dos clientes, os canais, os pontos de contato (<i>touchpoints</i>) ao longo das suas jornadas.
6	Stickdorn, Hormess, Lawrence & Schneider (2020)	Ferramenta que ajuda a visualizar as Experiências do Cliente que acontecem ao longo do tempo.

Quadro 1 - Definições de Mapeamento da Jornada do Cliente

1.2.1.1. Importância do Mapeamento da Jornada do Cliente

A adoção do MJC, revela-se importante nas Organizações pelo fato de:

Descrição	Autores
Incluir uma visão mais aprofundada das motivações e atitudes dos clientes - <i>o que os fazem comprar? o que os mantém satisfeitos?</i>	Kalbach (2017)
Constituir uma ferramenta estratégica para a inovação de serviços e uma representação visual de como um sistema de serviços pode trabalhar em conjunto em cada ponto de contato para melhorar a experiência do Cliente.	Rosenbaum <i>et al.</i> (2016)
Ajudar a resolver os principais problemas do Marketing respondendo as questões, (ver ANEXO 3 – Principais Problemas do Marketing), associadas a: - Utilização eficaz de estratégias omnicanais - Respostas às alterações no comportamento do consumidor - Eficácia das estratégias para cada mercado-alvo e - Avaliação da experiência do cliente	Berman (2020)

Quadro 2 - Importância do Mapeamento da Jornada do Cliente

1.2.1.2. Desenvolvimento do Mapeamento da Jornada do Cliente

Segundo Madruga (2018), é necessário incluir a estratégia de Mapeamento da Jornada do Cliente na agenda de prioridade das Organizações, realizando *workshops* diagnósticos e proposição de soluções para a elevação da experiência dos clientes.

Para o efeito, (Clienehens, 2018; Madruga, 2018; Heuchert, 2019; Botha, 2020), propõem na Figura 2, as etapas para o Mapeamento da Jornada do Cliente:

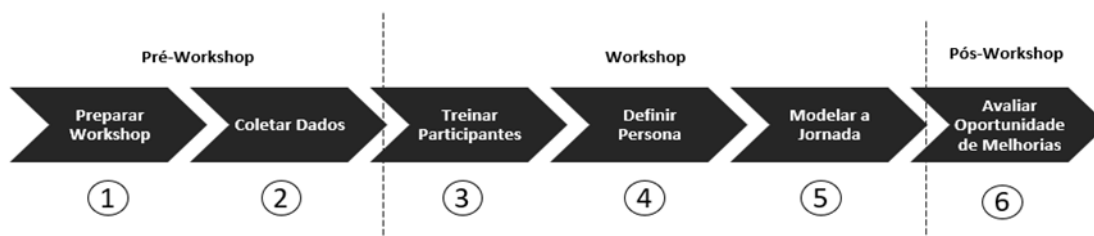


Figura 2 - Modelo de Mapeamento da Jornada do Cliente

A primeira etapa **Preparar Workshop de alinhamento** (sessão de trabalho) segundo (Heuchert, 2019; Kalbach, 2017), consiste na definição do objetivo do workshop, o âmbito, data, local, carga horária, material didático e a composição dos participantes com conhecimento dos respetivos tópicos, considerando de acordo com (Madruga, 2018; Botha, 2020), os perfis e departamentos diferentes, como Marketing, Finanças, Jurídico e *Compliance*, Desenvolvimento de Produtos, Operações e de Serviço ao Cliente.

A segunda etapa **Coletar Dados** visa compilar as informações disponíveis, que pode incluir dados estatísticos sobre o que uma empresa ganha quando mapeia a jornada do cliente ou o quanto ela perde atualmente com as desconexões durante a jornada, entrevistas com cliente, pesquisas de mercado (como agem os concorrentes), documentos internos, dados de clientes, opiniões de clientes sobre a marca nas redes sociais, na linha de apoio ao cliente, entre outros (Madruga, 2018; Clienehens, 2018; Heuchert, 2019).

A terceira etapa **Treinar Participantes** consiste, segundo (Heuchert, 2019) em dotar os participantes com conhecimentos necessários para compreender a tarefa e habilitá-los a aplicar o método de modelagem, devendo este ser autoexplicativo em grande parte, minimizando assim o tempo necessário para o treinamento.

A quarta etapa **Definir Persona** consiste na descrição de narrativas de modelos de clientes que refletem padrões comuns de comportamento, necessidades, emoções e pontos fracos baseados em factos reais (Kalbach, 2017).

De acordo com (Capote, 2020; Clienhens, 2018), Persona é, basicamente, uma segmentação que ambiciona entender uma pessoa além dos tradicionais dados demográficos (idade, sexo, estado civil, renda, profissão, educação, família, endereço), preocupando-se também em compreender e representar questões mais humanas (estilo de vida, hábitos, opiniões, preferências sociais, influências, medos, desejos, tendências, dores), chamados de dados psicográficos, para melhor entender e definir como a Organização pode desenvolver soluções ajustadas as necessidades dos clientes.

Para apoiar no desenvolvimento da Persona, (Clienhens, 2018), propõe questões-chave e modelo de Ficha de Persona, refletidas no **ANEXO 4 – Questões para Desenvolvimento da Persona**.

A quinta etapa **Mapear a Jornada** envolve quatro estágios de consumo, nomeadamente, pré-compra, compra/encontro de serviço e pós-compra/pós-encontro do serviço (Tavsán & Erdem, 2018; Botha, 2020; Wirtz *et al.*, 2020) e a falha de serviço proposto por (Sultan, 2018).

Wirtz *et al.* (2020) ressaltam que o consumo em serviço é omnicanal, ou seja, devem ser analisadas as experiências em todos canais de entrega de serviço ao cliente (lojas físicas, digitais, linha de apoio ao cliente, teleatendimento, material impresso, entre outros).

O estágio de **pré-compra ou pré-encontro do serviço**, segundo (Nici & von Creutlein, 2017; Wirtz *et al.*, 2020), começa com o reconhecimento da necessidade, busca de informação e avaliação de alternativas que determina a decisão de compra ou não de um determinado serviço:

#	Estágio de Consumo do Serviço	Descrição
1	Reconhecimento da Necessidade	▪ Ocorre quando o cliente experimenta uma diferença entre seu estado atual e o estado ideal, e quando esta diferença é significativa, torna-se um problema que procura resolver.
2	Busca de Informações	▪ Depois que um consumidor reconhece uma necessidade, um processo de busca de informações começa, mediante: - fontes externas de informações sobre as opções disponíveis no mercado; - vozes informais online - compartilha de experiências pessoais com a marca por meio de classificações, avaliações, recomendações e descrições de produtos - inspiração em blogs - mecanismos de pesquisa e serviços de média social
3	Avaliação das Alternativas	▪ Analisar as informações do fornecedor (exemplo: propaganda, catálogo, website) ▪ Avaliar informações de terceiros (exemplo: críticas publicadas, qualificação, comentários na web, reclamações feitas, avaliação de satisfação, prêmios) ▪ Obter aconselhamento e feedback de terceiros (consultores, outros clientes) ▪ Depois que o consumidor toma a decisão final, ele passa da fase de pré-compra para a fase de compra da jornada do cliente, onde a transação real ocorre.

Quadro 3 - Estágio de Pré-Compra do Serviço

O estágio de **Compra ou Encontro de Serviço**, é segundo Zeithaml *et al.* (2014), o momento em que a promessa é cumprida na interação direta entre o cliente e a Organização prestadora de serviço (marketing interativo), seja por via de encontros remotos, encontros mediados por tecnologia ou ainda encontros pessoais.

Neste sentido, a Organização deve alinhar suas estratégias de acordo com o tipo de encontro que ocorre entre seus funcionários e os clientes, para que a avaliação da qualidade dos serviços prestados corresponda aos seus objetivos de satisfação e fidelização do cliente (Marangoni, 2015).

O estágio de **Pós-Encontro/Compra** os clientes avaliam a entrega do serviço que experimentaram e comparam-na com suas expectativas anteriores, e as suas respostas importantes neste estágio são: Satisfação, Percepção da Qualidade de Serviço e Lealdade (Wirtz *et al.*, 2020).

a) A Satisfação do cliente

A satisfação do cliente, em termos comerciais, é uma medida de como os produtos ou serviços fornecidos por uma Organização atendem ou superam as expectativas dos clientes (Ateba, Marendza, Ohei, Deka & Schutte, 2015).

Para Wirtz *et al.* (2020), a satisfação do cliente é uma avaliação de uma única experiência de consumo, passageira, uma resposta direta e imediata à experiência, que o cliente faz após interações com o produto, e o seu resultado poderá ser a confirmação ou a desconfirmação (positiva ou negativa) das expectativas pré-consumo:

- *Desconfirmação negativa*, quando a experiência com entrega do serviço for pior que o esperado;
- *Desconfirmação positiva*, quando a experiência com entrega do serviço tiver sido melhor do que o esperado;
- *Confirmação de expectativa*, quando a experiência com entrega do serviço estiver dentro do esperado.

A avaliação da satisfação dos clientes pode ser obtida por meio de várias técnicas, dentre as quais o *Net Promoter Score (NPS)*, que é uma estatística resumida comumente usada em pesquisas comerciais, para entender o que os clientes querem e voltar a Organização para corresponder efetivamente à demanda (Rocks, 2016), cuja implementação pode ser aplicado o método dos 8 passos propostos por Madruga (2018), detalhados no **ANEXO 5 – NPS**.

b) Qualidade de Serviço

Embora diferentes, a satisfação do cliente e qualidade de serviço são definidas pela comparação das expectativas dos clientes a sua experiência com a entrega do serviço (Wirtz *et al.*, 2020).

Marangoni (2015) define a qualidade em serviços como a capacidade que uma experiência ou qualquer outro fator, tenha para satisfazer uma necessidade, resolver um problema ou fornecer algum benefício a alguém.

Zeithaml *et al.* (2014); Fragoso & Espinoza (2017) fazem menção a cinco dimensões de avaliação usadas pelos clientes para julgar a qualidade do serviço, nomeadamente:

#	Dimensões da Qualidade de Serviço	Descrição
1	Tangíveis	Mede a aparência das instalações físicas, equipamentos e aparência dos funcionários.
2	Confiabilidade	Mede a capacidade da Organização de cumprir o que é prometido e fazê-lo sem erros.
3	Responsividade	Mede a disposição em atender os clientes e a rapidez e agilidade do atendimento.
4	Segurança	Mede o conhecimento e a cortesia dos funcionários e sua capacidade de inspirar confiança.
5	Empatia	Mede a atenção metódica e individual, a acessibilidade à informação, a capacidade de ouvir e compreender as necessidades dos clientes.

Quadro 4 - Dimensões da Qualidade de Serviços

Para mensurar a qualidade de serviço, Wirtz *et al.* (2020); Las Casas & Las Casas (2019), fazem menção a *escala SERVQUAL (SERVice QUALity)*, que se baseia na premissa de que os clientes avaliam a qualidade percebida do serviço nas cinco dimensões, comparando suas expectativas dos desejos dos clientes sobre o serviço (serviço esperado) e as percepções (serviço percebido), mediante a formulação de um total de 44 questões (22 de expectativas + 22 de percepção), apresentadas na tabela abaixo, acompanhadas de uma escala psicométrica *Likert* de 7 (sete) pontos, que varia de “**Discordo Totalmente**” = 1 à “**Concordo Totalmente**” = 7, apresentadas na tabela que se segue:

DIMENSÃO	#	EXPETATIVA	PERCEÇÃO/DESEMPENHO
Tangível	1	As empresas devem ter equipamentos modernos.	XYZ tem equipamentos modernos.
	2	Suas instalações físicas devem ser visualmente atraentes.	As instalações físicas de XYZ são visualmente atraentes.
	3	Seus funcionários devem estar bem vestidos e devidamente asseados.	Os funcionários de XYZ estão bem vestidos e devidamente asseados.
	4	A aparência das instalações físicas dessas empresas deve estar de acordo com os tipos de serviço fornecidos.	A aparência das instalações físicas da XYZ é considerada de acordo com os tipos de serviços fornecidos.
Confiabilidade	5	Quando essas empresas prometem fazer algo durante determinado tempo, cumprem a promessa.	Quando XYZ prometem fazer algo durante determinado tempo, cumpre a promessa.
	6	Quando os clientes têm problemas, essas empresas devem ser simpáticas e receptivas.	Quando você tem problemas, XYZ é simpática e receptiva.
	7	Essas empresas devem ser confiáveis.	XYZ é de confiança.
	8	Elas devem fornecer seus serviços no prazo prometido.	XYZ é pontual no fornecimento dos serviços e cumpre o prometido.
	9	Elas devem manter seus registros rigorosamente atualizados.	XYZ mantém seus registros rigorosamente atualizados.
Responsividade	10	Os clientes não devem ser comunicados com precisão quando os serviços serão prestados.	XYZ não diz aos clientes exatamente quando os serviços serão prestados.
	11	Os clientes não devem esperar que os funcionários prestem os serviços pontualmente	Você não recebe pontualmente os serviços prestados pelos funcionários da XYZ
	12	Seus funcionários nem sempre têm de estar dispostos a ajudar os clientes.	Os funcionários da XYZ nem sempre estão dispostos a ajudar os clientes.
	13	Não há problema se eles estiverem muito ocupados para responder pontualmente às solicitações dos clientes.	Os funcionários da XYZ estão muito ocupados para responder pontualmente às solicitações dos clientes.
Segurança	14	Os clientes devem estar dispostos a confiar nos funcionários dessas empresas.	Você pode confiar nos funcionários da XYZ.
	15	Os clientes devem estar dispostos a sentir-se seguros em suas transações com os funcionários dessas empresas.	Você se sente seguro em suas transações com os funcionários da XYZ.
	16	Seus funcionários devem ser educados.	Os funcionários da XYZ são educados.
	17	Seus funcionários devem receber suporte adequado por parte da empresa para cumprir as suas tarefas corretamente.	Os funcionários da XYZ recebem suporte adequado para da empresa para cumprir as suas tarefas corretamente.
Empatia	18	Não se deve esperar que essas empresas deem atenção individual aos clientes.	A XYZ não dá atenção individual a seus clientes.
	19	Não se pode esperar que os funcionários dessas empresas deem atenção individual aos clientes.	Os funcionários da XYZ não dão atenção individual a seus clientes.
	20	É irreal esperar que os funcionários conheçam as necessidades de seus clientes.	Os funcionários da XYZ não sabem quais são as necessidades de seus clientes.
	21	Não se deve pensar que os funcionários seja autênticos com seus clientes.	A XYZ não tem menor interesse em ser autêntica com seus clientes.
	22	Não se deve esperar que os funcionários disponham de horários convenientes para atender todos os clientes.	A XYZ não dispõe de horários convenientes para atender todos os seus clientes.

Quadro 5 - Modelo SERVQUAL

Fonte: Parasuraman, Zeithaml & Berry (1988) cit. in Las Casas & Las Casas (2019)

Para cada dimensão deve ser calculada, as médias da Percepção (P) e da Expetativa (E), bem como, a respetiva **Lacuna (P-E)** para obter o nível de qualidade, onde um número negativo significaria que as expetativas não foram atingidas, enquanto um número positivo significaria o contrário.

Suarez (2018); Marangoni (2015); Wirtz et al. (2020), referem que a partir da aplicação do “SERVQUAL” foi viável desenvolver um modelo conceitual que localiza e explica as lacunas ou falhas (ou *GAPs*) que gera, as deficiências de qualidade (as diferenças entre serviço esperado e o serviço percebido):

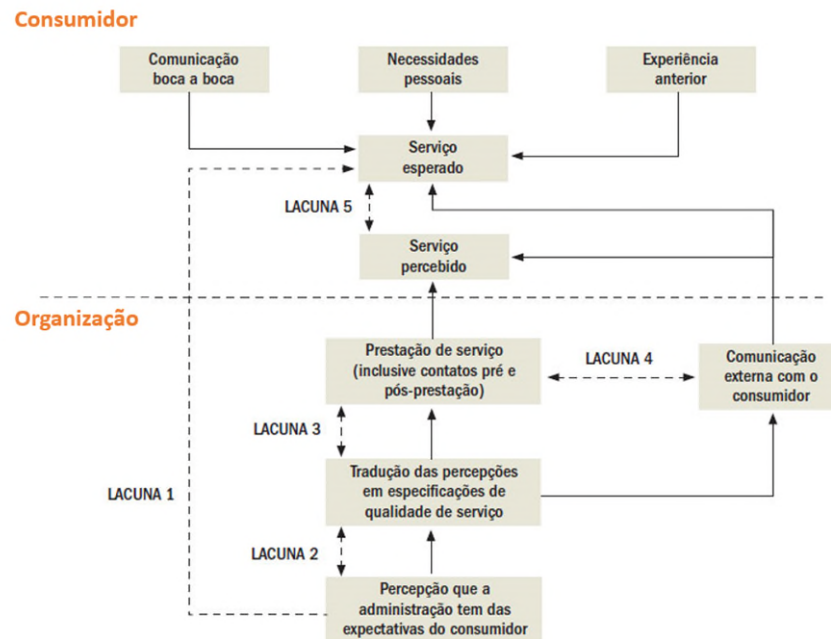


Figura 2 - Modelo das Lacunas da Qualidade de Serviço

- 1. Lacuna do Conhecimento:** a discrepância entre a expectativa do cliente e a percepção da Organização sobre as necessidades do cliente;
- 2. Lacuna de Padrões:** a discrepância entre a percepção da Organização e as especificações de qualidade de serviço;
- 3. Lacuna de Entrega:** a discrepância entre as especificações de qualidade de serviço e a sua execução;
- 4. Lacuna de Comunicação:** a discrepância entre a execução do serviço e as comunicações externas do fornecedor ao cliente;
- 5. Lacuna de Percepção:** a discrepância entre o serviço esperado (pré-encontro do serviço) e serviço percebido (pós-encontro do serviço), experimentado do ponto de vista do cliente.

Em conclusão, quando a quinta lacuna não é mantida sob controle, o resultado é perda de clientes, má reputação e imagem corporativa negativa (Suarez, 2018). Neste sentido, Wirtz *et al.* (2020) apresentam sugestões detalhadas no **ANEXO 6** para preencher as lacunas de qualidade de serviço.

No entanto, não obstante o modelo *SERVQUAL* ser amplamente utilizado, a sua abordagem principal de que “a posição da percepção do cliente sobre a qualidade do serviço depende da natureza da discrepância entre o serviço esperado e o serviço percebido”, levou Cronin e Taylor (1992) cit. in Fragoso & Espinoza (2017) a partilharem a primeira justificativa teórica para descartar a parte das expectativas (serviço esperado) do *SERVQUAL* e complementá-la com medidas de desempenho. Para tal, os autores propuseram o modelo denominado por *SERVPERF* (*SERVice PERFormance*), que comparativamente ao *SERVQUAL*:

- a) A qualidade de serviço é apenas medida por meio das dimensões das percepções do cliente (serviço percebido);
- b) É estatisticamente confiável, pois a qualidade é avaliada em um único momento após a prestação do serviço;
- c) Menos moroso no preenchimento face ao número de questões abrangidas (22 questões do serviço percebido associadas às 5 dimensões do modelo *SERVQUAL*);
- d) Leva em consideração as premissas da qualidade total, pelo que a gestão da qualidade é vista não apenas através dos resultados obtidos, mas de uma forma mais ampla envolvendo todos os funcionários e todo o processo produtivo para atendimento ao cliente.

e) Lealdade do Cliente

A entrega de experiências de serviço excelentes, que satisfaçam os clientes e criem percepções positivas da qualidade de serviço, é a primeira e provavelmente a mais importante etapa que leve à construção de uma base de clientes leais (Wirtz *et al.* 2020).

Assim, os autores definem a lealdade como sendo a disposição do cliente de continuar a ser cliente de uma Organização a longo prazo, preferencialmente de modo exclusivo, e recomendar os produtos ou serviços a terceiros.

Para tal, propõem a adoção da estratégia da Roda da Lealdade para impulsionar a lealdade:



Figura 3 - Roda da Lealdade

Para medir um programa ou roda da lealdade, Kolowich (2012) cit. in Madruga (2018), faz referência *Customer Effort Score (CES)* que pergunta aos clientes “Quanto esforço você pessoalmente teve que fazer para resolver um problema com a Organização?” ao fim de alguma interação, como o término de uma compra.

A *American Marketing Association* cit. in Madruga (2018) elencou três passos fundamentais para que a Organização se aproxime do consumidor e que devem ser conectados ao programa da lealdade:

- Decida em prol do Cliente: na definição de novas estratégias pense no cliente em primeiro lugar, tendo em conta as suas necessidades, experiências e *feedback*, portanto, esteja sempre em contato com os clientes;

- b) Crie uma experiência única: busque adicionar a todos os produtos e serviços, a inspiração e o cumprimento das necessidades que os clientes possuem;
- c) Mostre personalidade da Organização: Humanizar a relação, ouvindo efetivamente o que seu público-alvo tem a dizer, e personalizar suas ações específicas com cada indivíduo através dos dados levantados, é uma atitude poderosa para valorizá-lo.

O quarto e último estágio **Falha de Serviço** se preocupa com os pontos de contato que direta ou indiretamente fazem referência à fase falha de serviço, como encontrar soluções: na internet, nos amigos e familiares, na central de atendimento, no distribuidor autorizado, no provedor de serviço, na interação geral com os funcionários e outras fontes úteis que apoiam o processo de recuperação de serviço (Sultan, 2018).

Os estágios de consumo acima referenciados, representam o eixo horizontal na construção do Mapa da Jornada do Cliente, que geralmente englobam 4 a 6 momentos da jornada, podendo variar em função do setor da indústria, produto ou tipo de cliente, onde são descritas as etapas que os clientes seguem desde o conhecimento da marca, compra do produto e pós-encontro do serviço, conforme o exemplo abaixo (Rosenbaum *et al.*, 2016; Clienehens, 2018):

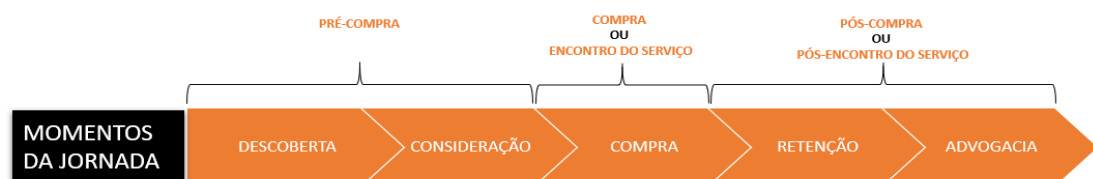


Figura 4 - Eixo Horizontal do Mapa da Jornada do Cliente

Em relação ao eixo vertical, são descritas as categorias estratégicas relevantes (Rosenbaum, Otalora & Ramirez, 2016), que segundo (Tavsan & Erdem, 2018; Clienehens, 2018; Capote, 2020) podem ser, de entre outras, as ilustradas na tabela abaixo:

#	Categorias do eixo vertical	Descrição
1	Ação ou Jornada do Cliente	Indica as ações que cliente realiza ao tentar alcançar seus objetivos.
2	Pensamento	Indica algo que o cliente tenha expressado ou uma opinião que ele tenha sobre qualquer parte da jornada do cliente. Isso pode incluir citações de clientes em pesquisas qualitativas, análises de sentimentos nas redes sociais e outras informações textuais.
3	Pontos de Dor	Indica os obstáculos, desafios ou problemas mais significativos que os clientes enfrentam ao tentar cumprir sua jornada de compra. Na eventualidade de existir um número elevado de pontos problemáticos, deverão ser utilizados dados e análises adicionais para decidir quais serão considerados.
4	Objetivo	Indica o que o cliente deseja realizar e não no que se deseja oferecê-lo.
5	Canal	Indica a forma como Organização se comunica com o cliente. Exemplo: Anúncios publicitários na Televisão/Rádio/Letreibros, Perfil nas redes sociais, Página na Internet, entre outros.
6	Ponto de Contato	Indica o meio que permite a interação física ou digital com o cliente em um determinado canal de comunicação da Organização e são responsáveis por criar fortes momentos da verdade, pois retratam o momento no qual o cliente interage com as “funcionalidades” prometidas pela Organização/produto/serviço. Exemplo: formulários, faturas, correspondências, representante de vendas/serviço, chamadas telefônicas, embalagem de produtos, entre outros.
7	Reação ou Experiência Emocional	Evidencia qual a emoção envolvida na realização da ação do cliente em cada ponto de contato, nomeadamente: ▪ Positiva quando a experiência é superior ao que a Persona está acostumada; ▪ Indiferente quando a experiência é igual ao que a Persona está acostumada; ▪ Negativa quando a experiência é inferior ao que a Persona está acostumada.
8	Oportunidades	Indicação das melhorias para resolver os problemas identificados para tornar a experiência do cliente memorável.

Quadro 6 - Categorias do Eixo Vertical no Mapa da Jornada do Cliente

Assim, o Mapa da Jornada do Cliente irá apresentar a estrutura ilustrada no **ANEXO 7 – Exemplo do Modelo do Mapa da Jornada do Cliente**. Adicionalmente, Kalbach (2017) sugere ferramentas baseadas na *Web* para o mapeamento, tais como: *Touchpoint Dashboard*, *Smaply*, *Canvanizer*, *Lucidchart*, *RealtimeBoard*, entre outras.

Na sexta etapa **Avaliar Oportunidades de Melhorias**, são analisadas as oportunidades de melhorias que fornecem um diagnóstico relevante em relação aos aspetos a aprimorar em cada ponto de contato e/ou os gargalos que impedem os clientes de avançarem em direção à compra ou ainda optarem por outras marcas (Tavsan & Erdem, 2018).

1.3 Processos de Negócios

Conforme mencionado anteriormente, os Processos desempenham um papel fundamental no Composto de Marketing de Serviços, que segundo (Laguna & Marklund, 2019), descrevem como algo é feito em uma Organização.

O termo “Negócio”, refere-se a pessoas que interagem para executar um conjunto de atividades de entrega de valor para os clientes e gerar retorno às partes interessadas.

Assim, no contexto da Gestão por Processos de Negócios, adiante designado por *BPM*⁵, um “Processo de Negócio” é um trabalho que entrega valor para os clientes ou apoia/gere outros processos (BPM CBOK, 2015).

Entende-se por *BPM* como uma disciplina de gestão orientada para identificar, projetar, executar, documentar, medir, monitorar e controlar os processos de negócios, tanto automatizados como não automatizados, para alcançar resultados consistentes e direcionados, alinhados aos objetivos estratégicos da Organização (BPM CBOK, 2020).

Dumas, La Rosa & Reijers (2018) referem que os processos de negócios estão presentes em qualquer Organização, seja ela privada, pública ou não governamental e que a maneira como são desenhados e executados, afetam a qualidade do serviço que os clientes percebem e a eficiência com que os serviços são entregues.

Esta abordagem é também partilhada por (Wirtz *et al.*, 2020) que defendem que os processos de negócios, quando mal elaborados, levam a uma prestação lenta, burocrática e ineficiente do serviço, há desperdício de tempo e uma experiência decepcionante para os clientes, bem como, dificulta o bom desempenho dos trabalhos pelos funcionários de atendimento, resultando em sua baixa produtividade e insatisfação.

⁵ Da expressão inglesa: *Business Process Management*.

Silva (2017) reforça fazendo menção de que Organizações com um baixo nível de maturidade em processos tem como principal foco diário “resolver as urgências”, também denominado por “apagar incêndio” e as suas características comuns são: (1) processos raramente definidos e documentados, (2) processos definidos raramente seguidos, (3) não existe ambiente estável de trabalho, (4) retrabalho, (5) falta de indicadores, (6) busca por culpados, com punições, (7) departamentos assumem mais trabalho do que são capazes de executar, (8) foco no indivíduo, o que faz com que a saída de um colaborador da Organização, parte do trabalho e resultados ficam comprometidos.

Entretanto, para melhor compreensão da abrangência dos processos de negócio na Organização, será necessário fazer uma distinção entre a Gestão **DE** Processos e a Gestão **POR** Processos. A primeira refere-se à gestão unitária dos processos dentro de um departamento ou entre departamentos (interfuncional). A segunda, refere-se à gestão integrada de todos os processos da Organização, ou seja, a gestão por processos implica a necessidade e obrigatoriedade da existência da gestão de processos (Silva, 2017; De Sordi, 2017).

Alguns autores definem processos de negócio como:

#	Autor	Processos de Negócios
1	Jesus e Macieira (2015)	Entendimento de como o negócio utiliza recursos humanos, materiais, financeiros e tecnológicos para gerar produtos/serviços que criem valor para seus clientes e partes interessadas.
2	Silva (2017)	Um conjunto de atividades que possui um objetivo claro a ser alcançado, que pode ser um produto ou um serviço.
3	Dumas <i>et al.</i> (2018)	Cadeias de eventos, atividades e decisões que, agregam valor à organização e a seus clientes.
4	Weske (2019)	Conjunto de atividades que são realizadas em coordenação em um ambiente organizacional e técnico. Essas atividades, em conjunto, realizam um objetivo de negócios. Cada processo de negócios é executado em uma única organização, mas pode interagir com os processos de negócios executados por outras organizações (processos externos).

Quadro 7 - Definições de Processos de Negócios

1.3.1.1. Classificação dos Processos de Negócios

Os processos de negócios são classificados em 3 (três) tipos, nomeadamente: processo primário/finalísticos, processo de suporte/apoio e processo de gestão (Silva, 2017):

Classificação	Descrição
Processos Primários	- São processos multifuncionais de ponta a ponta que entregam valor diretamente aos clientes e representam cerca de 20% das atividades de negócios (BPM CBOK, 2020). - São processos principais da Organização, interfuncionais (atravessam os departamentos), agregam e entregam valor ao cliente (Silva, 2017). - Agregam valor direto para os clientes finais ao entregar os resultados nos prazos e custos esperados, com a qualidade desejada pelos clientes (Jesus e Macieira, 2015). - Representam as actividades essenciais que uma Organização executa para cumprir o seu propósito, e constroem a perceção de valor pelo cliente por estarem diretamente relacionadas à experiência de consumo do produto ou serviço (BPM CBOK, 2015).
Processos de Suporte	- São projetados para apoiar os processos primários e não entregam valor diretamente aos clientes. Representam cerca de 70% das atividades de negócios (BPM CBOK, 2020). - Sustentam as atividades primárias fornecendo recursos, tais como, insumos adquiridos, tecnologia, recursos humanos e outras funções e ainda, agregam valor para a própria Organização e seus funcionários, ao prover recursos com eficiência e eficácia (Jesus e Macieira, 2015).
Processos de Gestão	- São usados para medir, monitorar e controlar atividades de negócio. Representam cerca de 10% das atividades de negócios (BPM CBOK, 2020). - Agregam valor para os acionistas, ao garantir o resultado financeiro das operações, e para as entidades externas, ao garantir aderência a regulamentações, práticas socioambientais (Jesus e Macieira, 2015).

Quadro 8 - Classificação dos Processos de Negócios

BPM CBOK (2020), ressalva que a **experiência do cliente** depende dos processos primários que interagem diretamente com o cliente e dos processos de suporte interno, que influenciam indiretamente a qualidade da experiência do cliente.

1.3.1.2. Estrutura de Trabalho Orientada Por Processos

Segundo Silva (2017), as Organizações, em sua grande maioria, estão estruturadas com foco em funções, onde os seus processos são fragmentados por departamentos, denominado por processos verticais, que se traduz em uma orientação para o departamento e não para o cliente (estrutura **A** da Figura 5).

Refere ainda a autora, que a transição para o foco em processos provoca uma mudança profunda na forma de pensar, atuar e por consequência, altera a estrutura interna (de comunicação e de gestão), pois, os processos passam a ser visualizados de forma horizontal, onde o cliente é o principal a ser atendido e não o departamento ou função (estrutura **B** da figura 5).

Vugec, Ivancic & Glavan (2019), reforçam referindo que as Organizações já não são vistas como um conjunto de áreas funcionais, mas como uma combinação de processos altamente integrados e que, segundo (BPM CBOK, 2020), devem ser medidos em termos dos seus principais processos de negócios.

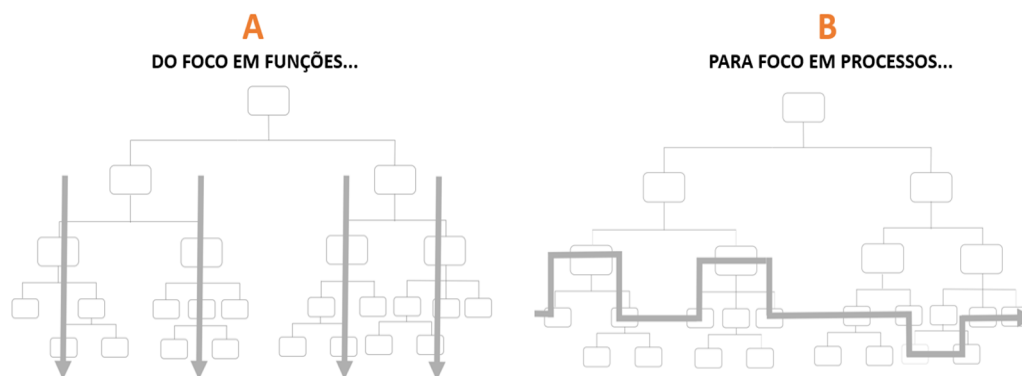


Figura 5 – Mudança de foco em funções para mudança de foco em processos

De Sordi (2017) partilha a mesma visão e acrescenta algumas características presentes nestes modelos de estrutura:

CARACTERÍSTICAS	FOCO EM FUNÇÕES	FOCO EM PROCESSOS
1. Alocação de Pessoas	▪ Alocação por departamentos ▪ Responsabilidade por tarefas do setor ▪ Papéis funcionais delimitados em que possuem mesmo conjunto de tarefas a serem realizadas.	▪ São alocadas a uma equipa responsável pelas tarefas de um processo multifuncional ▪ As equipas são formadas por profissionais de diferentes perfis e habilidades que desempenham um papel diferente, porém complementares
2. Autonomia Operacional	As tarefas são executadas sob rígida supervisão hierárquica.	Predominância da delegação de autoridade para a tomada de decisões essenciais ao cumprimento das tarefas
3. Avaliação de Desempenho	As avaliações são realizadas em função do desempenho funcional individual.	As avaliações são realizadas em função do resultado do processo.
4. Cadeia de Comando	Estruturado funcionalmente sob forte supervisão dos níveis hierárquicos	Os processos de negócios são geridos pelo “Dono do Processo” que direcionam suas

CARACTERÍSTICAS	FOCO EM FUNÇÕES	FOCO EM PROCESSOS
	superpostos, que comandam a execução do trabalho quanto ao desenvolvimento profissional.	atenções exclusivamente à constante agregação de valor do produto ou serviço entregue.
5. Capacitação de Indivíduos	As pessoas são treinadas para se ajustar à função específica que desempenham.	A ampla abrangência, tanto dos processos de negócio, quanto da autonomia e responsabilidade aos colaboradores, implica um amplo e contínuo processo de capacitação.
6. Escala de valores da Organização	O grande incentivo é dado ao trabalho funcional, gerando entre departamentos, sentimentos de desconfiança, insegurança no trabalho e atritos.	Privilegiam a abertura da comunicação, transparência no trabalho, sentido de colaboração mútua ao longo de todo processo, o que facilita o desenvolvimento do trabalho participativo.
7. Medidas de Desempenho	O trabalho é avaliado com foco no desempenho de trabalhos fragmentados das áreas funcionais.	Valoriza-se o desempenho de cada processo de forma a manter uma linha de agregação constante do valor às suas propostas de entrega.
8. Natureza de Trabalho	Repetitivo e com âmbito bastante restrito em termos do que se faz.	Diversificado. Um profissional pode desempenhar atividades ao longo do processo de negócio, tanto de natureza operacional quanto de coordenação.
9. Relacionamento Externo	Objetiva a competição por meio da pressão constante sobre clientes e fornecedores.	Privilegia o processo colaborativo por meio de parcerias de negócios em que todos tenham a sua sustentabilidade assegurada.
10. Utilização de Tecnologia	Predominância de sistemas de informação legados, limitados a visão de áreas funcionais para os quais foram desenvolvidos.	Os processos de negócio exigem cada vez mais interatividade entre diferentes áreas internas e externas à Organização.

Quadro 9 - Características da Estrutura Funcional vs. Estrutura Orientada Por Processos

No entanto, Jesus & Macieira (2015) sublinham que a orientação por processos não se resume a um simples projeto com início, meio e fim previamente especificado, mas sim, deve ser integrada ao sistema de gestão do negócio que deve ser amadurecida com o passar do tempo, e que deverá contar com apoio e envolvimento da alta Administração.

É neste âmbito que Kaplan & Norton (1996) cit. in Porter *et.al.* (2020) defendem os processos de negócios orientados ao cliente, como parte integrante da estratégia das Organizações em suas 4 (quatro) perspectivas do *Balanced Scorecard (BSC)*, que é um modelo de avaliação de desempenho organizacional que procura ir além das informações produzidas pelos indicadores financeiros tradicionais, uma vez que estes por si só não são capazes de avaliar os impulsionadores de rentabilidade em longo prazo:

Perspetivas	Foco	Objetivo
Financeira	Para sermos bem-sucedidos em termos financeiros, que imagem devemos ter perante aos nossos acionistas?	Indicam se a estratégia de uma Organização, sua implementação e execução estão contribuindo para a melhoria dos resultados financeiros.
Clientes	Para atingir a nossa visão, que imagem devemos ter perante os nossos clientes?	Visa agregar valor e diferenciar os produtos de acordo com a vontade e necessidade do cliente, de modo que sejam atingidas 3 classes de atributos: ▪ <i>Produtos e Serviços</i>: funcionalidade qualidade e preço; ▪ <i>Relação com Clientes</i>: qualidade da experiência de compra e relações pessoais; ▪ <i>Imagem e reputação</i>
Processos Internos	Para satisfazer os nossos acionistas e clientes, em que processos de negócio devemos alcançar a excelência?	Visa buscar a excelência de processos e atividades desenvolvidas pela empresa e padrão de qualidade desejada nos produtos e serviços.
Aprendizado e Crescimento	Para alcançarmos a nossa visão, como sustentaremos a nossa capacidade de mudar e melhorar?	Visa identificar a infraestrutura que a Organização deve construir para gerar melhorias em longo prazo. Abrange 3 elementos principais: (1) Funcionários, (2) Sistemas e (3) Alinhamento organizacional.

Quadro 10 - Perspetivas do Balanced Scorecard

1.3.1.3. Ciclo de Vida da Gestão Por Processos dos Negócios

Os processos de negócios são geridos em um ciclo contínuo para manter sua integridade e permitir a transformação, designado por **Ciclo de Vida de BPM** (BPM CBOK, 2015):



Figura 6 - Ciclo de Vida de BPM

A primeira etapa envolve o **Planeamento** do ciclo com o alinhamento da estratégia da Organização (Silva, 2017), cujo objetivo passa por gerar, segundo (BPM CBOK, 2015), entendimento claro de como o(s) processo (s) de negócio apoia(m) o propósito

organizacional e a validação de que a saída final do processo irá contribuir diretamente para a proposição de valor para o cliente.

A segunda etapa **Análise do Processo** tem por objetivo conhecer o contexto da Organização e do(s) processo(s) que fazem parte do Planeamento (Silva, 2017).

O BPM CBOK (2015) refere que o primeiro passo para definir o novo processo ou atualizar o existente é criar um entendimento comum do estado atual, denominado por AS-IS e de como ele cumpre seus objetivos.

A modelagem do processo (AS-IS), consiste no levantamento das dificuldades, dos problemas e as respetivas causas, desvios, gargalos, ruturas, do que pode ser melhorado, junto dos executores do processo, para posterior representação do processo de maneira completa e precisa (Silva, 2017).

Para materializar o levantamento de informação, (De Sordi, 2017; BPM CBOK, 2015) recomendam a adoção das técnicas de observação direta, questionários, documentos, relatórios, entrevistas, bem como, ferramentas para efeito de documentação, tais como, a notação *BPMN (Business Process Model and Notation)*, apresentada no **ANEXO 8 – BPMN**.

Assim, a análise do processo deverá identificar e examinar todas as atividades relacionadas ao processo AS-IS, medir as operações e a efetividade das atividades, em relação aos objetivos organizacionais, podendo ser utilizadas como base de partida para análise, as questões apresentadas no **ANEXO 9 – Questões Para Análise de Processos**, associada as ferramentas de análise como, SWOT⁶, Método de Causa-Raiz⁷, *Poka-Yokes*⁸, *Benchmarking*⁹, *Brainstorming*¹⁰ e Matriz GUT¹¹ (BPM CBOK, 2020).

⁶ Da expressão inglesa “*Strenghts* (Forças), *Weaknesses* (Fraqueza), *Opportunities* (Oportunidades) e *Threats* (Ameaças)”.

⁷ Inclui a Análise de Pareto, Diagrama de *Ishikawa* ou Espinha de Peixe e os 5 Porquês.

⁸ Métodos à Prova de Falhas

⁹ Processo de estudo da concorrência, podendo ser uma análise profunda das melhores práticas usadas por empresas de um mesmo setor.

¹⁰ Discussão de grupo para debater novas ideias e resolver problemas comerciais.

¹¹ Gravidade, Tendência e Urgência.

Silva (2017) ressalva que a fase da análise é para entender o contexto, identificar os problemas e causas e não para encontrar soluções.

A terceira etapa **Desenho do Processo**, também designado por “Modelagem do Processo Futuro (TO-BE)”, tem como finalidade identificar mudanças no processo que ajudem a resolver os problemas identificados e analisados para permitir que a Organização atinja seus objetivos de desempenho (Dumas *et al.*, 2018).

Segundo BPM CBOK (2015), as atividades a serem realizadas nesta etapa envolvem:

Atividades de Desenho de Processo	
1. Desenho do novo processo nos diversos níveis de detalhe apropriados de “fora para dentro”, começando com as interações com o cliente (pontos de contatos), podendo ser utilizadas as questões apresentadas no ANEXO 10 – Questões Para o Desenho do Processos	10. Criação de requisitos e especificações de mudanças de sistemas técnicos e de negócio
2. Definição de atividades do novo processo e identificação do fluxo de trabalho e dependências	11. Criação de desenho físico
3. Definição das necessidades de dados	12. Análise e desenho de infraestrutura de tecnologia de informação
4. Definição de regras que controlam o processo	13. Simulação de modelo, teste e aceitação
5. Definição de <i>handoffs</i> ¹² de processo entre funções	14. Desenho e construção de interface para dados e sistemas legados
6. Definição de valor para o cliente a partir da mudança e vinculação à medida do sucesso	15. Geração ou construção de aplicativos de suporte
7. Definição de métricas desejadas no novo processo	16. Teste de atividades de negócio com suporte a aplicativos, interface com o legado e regras
8. Definição e desenho de reportes de desempenho	17. Criação e exceção de um plano de implementação
9. Comparação com análises existentes	

Quadro 11 - Atividades de Desenho do Processo

A quarta etapa **Implementação do Processo**, envolve executar tudo que foi planejado na fase de desenho, de modo que processos TO-BE passem a ser executados na Organização e virem processos AS-IS (Silva, 2017), podendo incluir as atividades apresentadas no **ANEXO 11 – Atividades para preparação e execução do processo**.

¹² Qualquer ponto em um processo no qual o trabalho ou a informação passa de um sistema, pessoa, ou grupo para outro.

Dumas *et al.* (2018), salientam que esta etapa cobre dois aspectos: a gestão de mudanças organizacionais e automatização, onde o primeiro, se refere ao conjunto de atividades necessárias para mudar a forma de trabalhar de todos os participantes do processo e o segundo, se refere ao desenvolvimento e implementação de sistemas de tecnologias de informação que suportam o processo futuro.

Na quinta etapa **Monitoria e Controlo do Processo**, os dados relevantes são coletados e analisados para determinar o quão bem o processo está a ser executado em relação as suas medidas de desempenho e os respetivos objetivos. Gargalos, erros recorrentes ou desvios em relação ao comportamento pretendido são identificados e ações corretivas são tomadas (Dumas *et al.*, 2018).

A sexta etapa **Refinamento do Processo** é a fase em que os ajustes são realizados de modo a aperfeiçoar a implementação do processo, e esta etapa representa a fase final do ciclo de BPM (Silva, 2017).

No Ciclo de Vida de BPM, não há obrigatoriedade de os processos estarem já automatizados, pois, num primeiro momento a Organização precisa modelar seus processos, implementar e monitorá-los para que as melhorias possam ocorrer – o refinamento de processos.

1.4 Jornada do Cliente integrada aos Processos de Negócios

Segundo Kalbach (2017); Tavsan & Erdem (2018) um ponto fraco do Mapeamento da Jornada do Cliente é que em geral, omite os processos internos e os intervenientes na Organização, para fornecer produtos e serviços ao cliente, o que de acordo com (Capote, 2020), pode tornar os projetos de melhoria de experiência do cliente inviáveis operacionalmente e tecnologicamente devido a esta desconexão.

No entanto, para elaborar projetos satisfatórios para os clientes e ao mesmo tempo operacionalmente eficazes, é necessário que os Profissionais de Marketing e de Processos trabalhem em conjunto (Wirtz *et al.*, 2020).

Neste sentido, Stickwork *et al.* (2020); Wirtz *et al.* (2020) propõem à adoção do diagrama **Blueprint de Serviço** que permite constatar simultaneamente o processo de negócio, os pontos de contato com o cliente, as evidências dos serviços a partir de uma visão do cliente.

1.4.1. Blueprint de Serviço

Desenvolvido para o *design* de serviços, o *Blueprint* de serviço pode ser considerado como uma extensão do Mapeamento da Jornada do Cliente, montado especificamente para conectar experiências de clientes com os processos de linha da frente e de bastidores dos funcionários, bem como com processos de suporte (Stickwork *et al.*, 2020; Kalbach, 2017).

Segundo Wirtz *et al.* (2020) os *Blueprints* típicos ou tradicionais, exemplificado na Figura 6, apresentam seguintes componentes de elaboração:

#	Componentes do Blueprint	Descrição
1	Evidências Físicas	- Artefatos físicos derivados do serviço com os quais o cliente tem contato. - Artefatos tangíveis, mensagens enviadas por canais não físicos (como email, SMS ou sistemas de resposta de voz interativos) também costumam ser incluídas aqui.
2	Ações dos Clientes/Jornada do Cliente	Descrevem o que o cliente faz em cada ponto de contato extraída no Mapeamento de Jornada do Cliente.
3	Linha de Interação	Divide as ações do cliente e as interações de linha de frente.
4	Ações da Linha de Frente (FrontOffice)	Descreve ou detalha as diversas atividades de diferentes funcionários de linha de frente (normalmente visualizadas como raias individuais), que são visíveis para o cliente.
5	Linha de Visibilidade	Separa as ações entre funcionários da linha da frente e dos bastidores.
6	Ações de Bastidores (BackOffice)	- Atividades feitas pelos funcionários de bastidores que não são visíveis para o cliente. - As interações podem se conectar às ações de linha de frente do serviço e aos processos de suporte.
7	Linha de Interação Interna	Marca a fronteira para o resto da organização.
8	Processos de Suporte	- Atividades executadas pelo resto da organização ou por parceiros externos. - Podem ser disparadas ou disparar ações do cliente, de linha de frente e de bastidores do serviço. - Uma visualização de trilha às vezes descreve os processos de diferentes departamentos ou parceiros externos.
9	Linhas Personalizadas	- São linhas ou trilhas adicionais que podem ser incluídas para ajudar na visualização de conteúdos específicos do projeto. Exemplo: - Trilhas para atividades de <i>frontend</i> e <i>backend</i> digitais. - Listas de sistemas técnicos. - Regras e regulamentos aplicáveis - Linha explícita de interações externas para dar ênfase às interações com organizações externas.

Quadro 12 - Componentes do *Blueprint* de Serviço

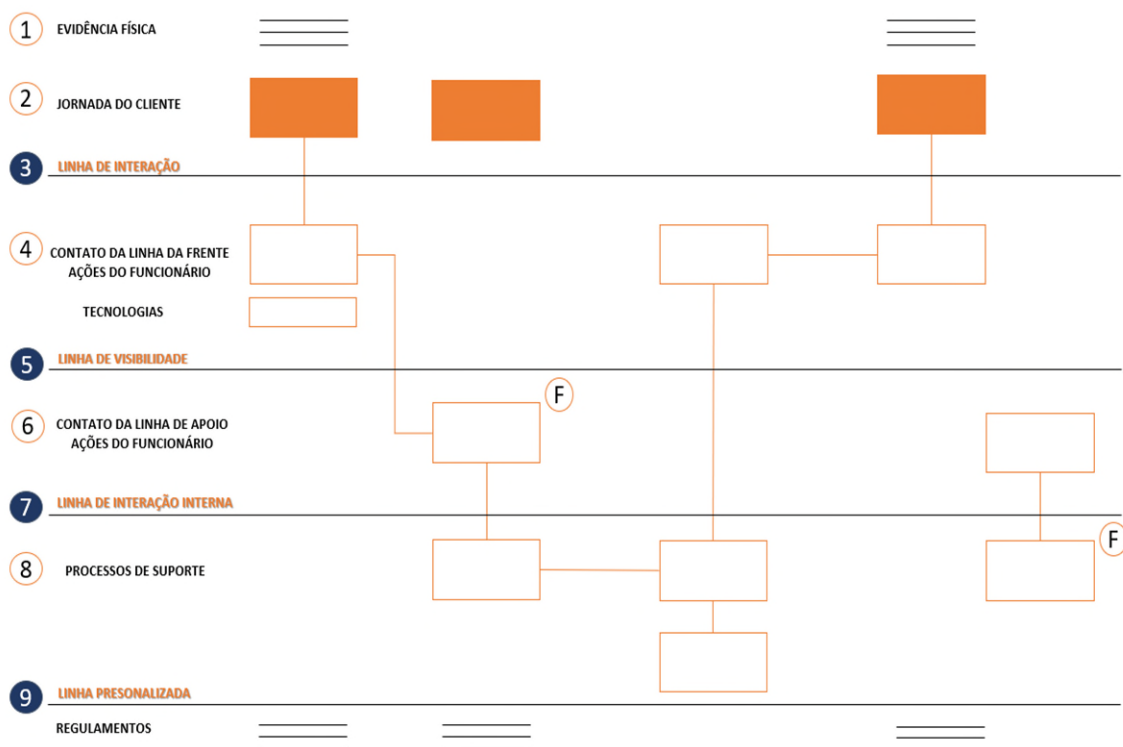


Figura 7 – Modelo de *Blueprint* de Serviço

1.4.1.1. Vantagens e Desvantagens do Blueprint de Serviços

Esta ferramenta, conforme destacam alguns autores, apresenta a vantagens e desvantagens ilustradas na tabela abaixo:

	Descrição	Autores
Vantagens	1. Mapeia o trajeto do cliente, do início do serviço até a entrega final do benefício desejado; 2. Apresenta uma imagem completa de como os processos fluem durante um serviço, mas também esclarece pontos de contato e interações em todos os processos da perspectiva do cliente; 3. Permite identificar os potenciais pontos de falha, nos quais há maior probabilidade de ocorrência de falhas e entender como estas podem impactar nos estágios posteriores do processo; 4. Permite aprofundar as análises para identificar onde exatamente, em um processo, o problema foi causado; 5. Ajudar os provedores de serviço a esclarecer suas funções e âmbito de responsabilidade.	Wirtz et al (2020) Ryu, Lim & Kim (2019)
Desvantagens	1. Ausência explícita de informações sobre o estado emocional do cliente;	Sparagen & Chan (2008) cit.in Kalbach (2017)

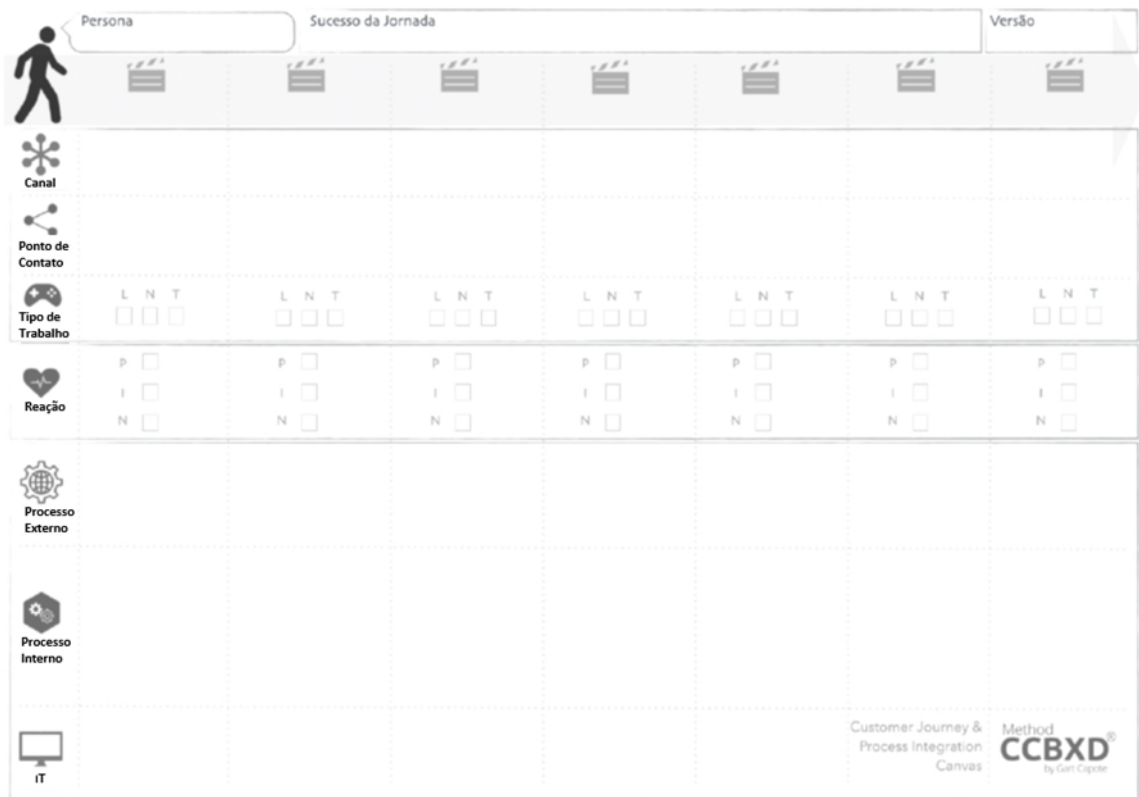
Descrição		Autores
	2. Apresenta os processos <i>online</i> e <i>offline</i> simultaneamente como uma única entrega de serviço, ou seja, nenhum <i>Blueprint</i> de serviço existente tem uma estrutura para apresentar os lados <i>online</i> e <i>offline</i> ao mesmo tempo: ▪ Nas Evidências Físicas é difícil apresentar evidências online; ▪ Entre a Jornada do Cliente e o Contato da Linha da Frente, a dificuldade reside na apresentação dos canais <i>online</i> e <i>offline</i> e suas interações; ▪ Entre o Contato da Linha da Frente e os da Linha de Apoio, é difícil classificar as atividades online e offline do provedor de serviço.	Ryu et al (2019)

Quadro 13 - Vantagens e Desvantagens do *BluePrint* de Serviços

1.4.1.2. *Blueprints* de Serviços Alternativos

No entanto, para ultrapassar a desvantagem citada no número 1 Sparagen & Chan (2008) cit.in Kalbach (2017) adicionaram ao atual *Blueprint* de serviços, a dimensão dos sentimentos (Feel) que analisa como o estado emocional do cliente pode variar durante o encontro de serviço, tendo sido denominado por ***Blueprint de Serviço Expressivo***.

Esta visão é partilhada por (Capote, 2020) ao desenvolver o modelo ***Customer Journey and Process Integration Canva*** (Figura 8), exemplificada no **ANEXO 12 - CJPI**, que incorpora as questões emocionais retratadas na ***Reação (Positiva – Indiferente - Negativa)*** junto com os processos internos, externos e sistemas de tecnologia de informação no eixo vertical do Mapa da Jornada do Cliente.



Tipo de Trabalho: ☐ L Linear ☐ N Não Linear sem Restrições de Tempo ☐ T Não Linear com Restrições de Tempo

Figura 8 - Modelo Customer Journey and Process Integration Canvas

E em relação a desvantagem apresentada no número 2, (Ryu *et al.*, 2019) desenvolveram uma nova estrutura de *Blueprint* de serviços para a integração online para offline (O2O), onde ao contrário de um serviço convencional, os canais não são apenas o ponto de contato através do qual um provedor de serviço interage com o cliente, mas também, são um meio para combinar online e offline para os clientes.

Portanto, a integração O2O contribui para uma experiência omnicanal do cliente que é composta de pontos de contatos individuais do cliente em uma variedade de canais que se conectam perfeitamente, permitindo que estes continuem de onde pararam em um canal e continuem a experiência em outro (Yang, Gong, Land & Chesney, 2019).

Assim, a nova estrutura **Blueprint de serviços para a integração online para offline (O2O)** passa a conter as seguintes características:

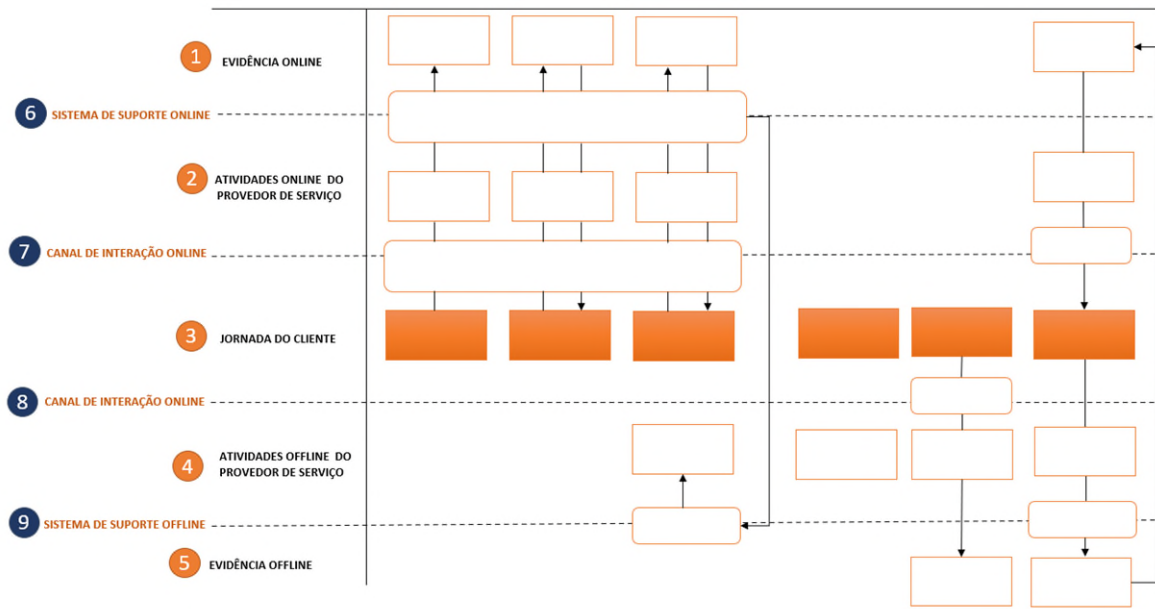


Figura 9 - Blueprint de Serviço para Integração Online para Offline (O2O)

As evidências online (1) referem-se a evidências intangíveis trocadas online, enquanto, evidências offline (5) refere-se a todas as evidências tangíveis e intangíveis trocadas entre um cliente e o provedor de serviços ou entre os provedores de serviços offline.

As atividades do provedor de serviço online (2), são atividades nas quais os provedores de serviço interagem com os clientes por meio de canais e sistemas de suporte online (exemplo: banco online ou provedor de entretenimento que lida com as necessidades do cliente por meio de um computador, um aplicativo ou a Internet).

As atividades dos provedores de serviços offline (4) são realizadas por funcionários que atendem um cliente pessoalmente.

A jornada do cliente (3) refere-se às ações que os clientes executam durante um serviço.

Os sistemas de suporte online e offline (6 e 9) são dispositivos e tecnologias que permitem a conexão dos serviços online e offline e suportam as operações do canal online e offline (exemplo: um computador, telefone celular ou Internet)

Os canais para interações online e offline (7 e 8) incluem canais que auxiliam os clientes a acessar um serviço e interagir com provedores de serviços online ou offline:

- Canais online incluem, de entre outros, aplicativos, sites e estações de transmissão de TV;
- Canais offline incluem, de entre outros, agências bancárias, *shoppings*, aeroportos, táxis, outros.

Deste modo, o modelo final de Mapeamento da Jornada de Cliente passa a integrar mais uma etapa que possibilita a integração com os processos de negócio ou de serviços:

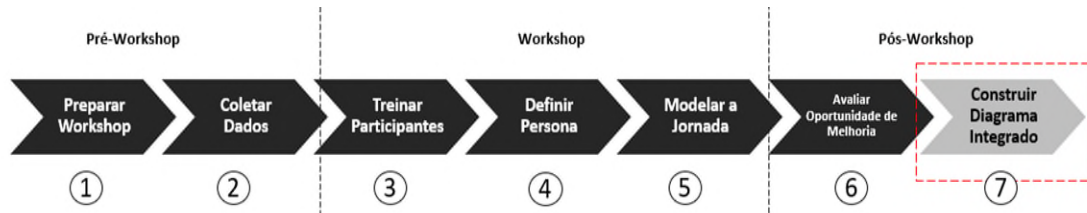


Figura 10 - Modelo de Mapeamento da Jornada do Cliente Integrado aos Processos

Nesta perspectiva, a sétima etapa **Construir Diagrama Integrado** fornecerá uma visão mais abrangente das interações da jornada do cliente e os processos de negócios, o que, segundo (Wirtz *et al*, 2020), irá permitir aos gestores a oportunidade de:

- identificar potenciais ponto de falhas no processo (encontram-se onde há risco de as coisas darem errado, prejudicando a qualidade de serviço);
- detetar os estágios do processo que comumente exigem espera do cliente (por exemplo, filas de espera longas indicam problemas operacionais que precisam ser resolvidos);

- definir padrões e objetivos do serviço, que devem ser estabelecidos para todas as atividades, refletindo as expectativas do cliente (exemplo: tempo estimado para a conclusão de uma tarefa pelo funcionário e o tempo máximo de espera do cliente entre tarefas).

Por fim, Capote (2020), propõe uma definição mais abrangente do **Mapeamento da Jornada do Cliente**, referindo que consiste numa representação visual detalhada que, ao considerar os diferentes tipos de clientes, retrata as suas ações, em diferentes momentos da jornada com reações emocionais associadas, bem como, processos de negócio e tecnologias que viabilizam a sua operacionalização.

1.5 Contexto do Setor Bancário

1.5.1. Marketing de Serviços Bancários

No setor bancário, a desregulamentação e os avanços tecnológicos reduziram as barreiras de entrada e criaram uma concorrência sem precedentes entre as instituições financeiras, onde somente através da entrega de experiências positivas ao cliente, a diferenciação real em um setor cada vez mais genérico pode ser alcançada (Fernandes & Pinto, 2019).

Kohli & Maurya (2020) reforçam transmitindo que o ramo bancário é um serviço orientado para o cliente, onde o seu relacionamento depende da eficácia de entender as diferentes necessidades dos clientes em diferentes estágios de interação e a prestação de um serviço adequado.

Segundo Gayathri (2017), os bancos compreenderam a importância das atividades de marketing, pois, as mesmas tem contribuído para consciencializar o público-alvo sobre os seus serviços.

Prasad (2010), cit. in Ateba *et al.* (2015); Gayathri (2017), definem o marketing bancário como as funções agregadas, direcionadas ao fornecimento de serviços para satisfazer as necessidades e desejos financeiros dos clientes e de forma eficiente do que um concorrente.

O marketing bancário começa com uma pesquisa de mercado sobre as necessidades e desejos dos clientes, cujos resultados quando combinados com uma avaliação macro e microambiental dos bancos, constituem a base para avaliar a posição no mercado e fornecem evidências da missão do banco e dos objetivos operacionais concretos (Csikosova, Culkova & Janoskova, 2016).

Segundo Purohit *et al.* (2020), o marketing bancário gira em torno do composto de marketing de serviços (7Ps), ou seja, Produto, Preço, Praça, Promoção, Pessoas, Processos e Provas Físicas, que segundo (Csikosova *et al.*, 2016; Kaura, 2013 cit. in Aliata 2017),

consiste num conjunto de variáveis de marketing controláveis que o banco combina a uma determinada unidade para produzir uma resposta desejada no mercado-alvo de modo a gerar maior satisfação do cliente e vantagem competitiva em relação a concorrência.

1.5.1.1. Composto de Marketing de Serviços Bancários

Segundo Cobra (2019), no contexto bancário considera-se produtos financeiros (i) **produtos bancários** que são considerados mais do que interesses monetários, pois, pressupõem a prestação de serviços, ou seja, o banco antes de vender produtos, presta serviços e (ii) **serviços bancários** que são serviços prestados por uma entidade bancária e que acompanham os produtos bancários de seus clientes (pessoas físicas e jurídicas).

Geralmente, um banco é entendido como uma instituição financeira que fornece serviços fundamentais, tais como, a aceitação de depósitos, concessão de empréstimos, transferências, cartões de débito/crédito, talões de cheques, consultoria de investimento, seguros, leasing, que devem ser orientadas para as necessidades e desejos dos clientes (Gayathri, 2017; Purohit, Paul & Mishra, 2020; Cobra, 2019).

Purohit *et al.* (2020) reforça que o **Produto** é a principal preocupação dos bancos, e dada a sua semelhança, com pouca diferenciação, quando suportado por tecnologia permite incorporar oferta de serviço que vai além do produto bancário primário.

O elemento **Preço** no setor bancário é composto principalmente por encargos bancários, comissões e taxas de juro (Cobra, 2019).

Zietsman, Mostert & Svensson (2019) apontam o preço praticado pelos bancos, como o fator que contribui para a insatisfação dos clientes, o que motiva a troca de bancos, pois, o enfoque das pesquisas de satisfação tem sido em relação qualidade de serviço e o valor percebido, deixando de lado aspetos relacionados com o preço, como justiça do preço e preço percebido.

Portanto, Cobra (2019), reforça a necessidade de as instituições financeiras praticarem preços, taxas de serviços ou ainda a tarifa justa, que seja do agrado do cliente e que remunere adequadamente pelos serviços prestados.

No elemento **Praça** Mbama, Ezepue, Alboul & Beer (2018) referem que uma instituição financeira precisa estar aonde seus clientes estão, o que significa abrir agências, postos de autoatendimento e oferecer serviços por meios remotos, *Call Center* que permite transações por meio de telefone, *Internet Banking* onde os clientes podem realizar serviços bancários pela internet em casa, *Mobile Banking* que possibilita transações por meio de dispositivos móveis.

Purohit *et al.* (2020) chamam a atenção de que a localização física, a distância das agências bancárias, localização e disponibilidade dos caixas eletrônicos (ATM¹³) são considerados pelos clientes na escolha dos bancos.

A **Promoção** representa a percepção geral do cliente em relação ao banco (Alafeef, 2020), pelo que, é importante que os bancos promovam o valor ou o benefício derivado da aquisição de seus serviços com recurso a propaganda, publicidade, promoção de vendas, telemarketing, *merchandising*, força de venda e relações-públicas (Ateba *et al.*, 2015; Gayathri, 2017; Cobra, 2019).

No elemento **Pessoas**, (Alafeef, 2020) refere que o funcionário de serviço na área bancária é o principal ponto de contato para os clientes, e as percepções deste sobre o desempenho do funcionário, são significativas na avaliação da qualidade de serviço prestado. Isso inclui a atitude, comportamento, experiência, confiança, cortesia e inclinação para ajudar os clientes.

Purohit *et al.* (2020) sublinham que uma vez que as pessoas são representantes da Organização, a sua ineficiência em lidar efetivamente com os clientes pode tornar ineficaz todo o esforço de marketing dos bancos, pelo que, (Gayathri, 2017) recomenda que o Departamento de Recursos Humanos do setor bancário possa desenvolver estratégias para manter a qualidade do serviço prestado ao cliente.

¹³ Da expressão inglesa *Automated Teller Machine*.

No setor bancário, os **Processos** precisam ser rápidos, precisos, orientados para o cliente e amigáveis para o cliente, tendo em conta que a satisfação do cliente nos bancos depende muito do processo de entrega do serviço (Alafeef, 2020).

Um desenho impróprio do processo, pode afetar a facilidade e o fluxo da entrega do serviço, o que por sua vez pode afetar as percepções dos clientes em relação aos bancos Purohit *et al.* (2020).

Na **Prova ou Evidência Física**, (Purohit *et al.*, 2020; Alafeef, 2020) referem que a infraestrutura influencia a percepção do cliente sobre o provedor de serviço, daí que a disponibilidade de assentos confortáveis nas agências bancárias, sistemas de computadores eficientes, tecnologia avançada, disponibilidade de balcões acessíveis e espaço de estacionamento suficientes, a indumentária dos funcionários, a limpeza das instalações do banco e uso de sinalizações e linhas de socorro (usadas para expressar a estratégia de posicionamento das marcas) no banco, fornecem evidências de qualidade.

1.5.2. Jornada do Cliente nos Serviços Bancários

A experiência do cliente no setor bancário consiste em quatro estágios relacionados, mas distintos, nomeadamente: Pré-Contato, Contato, Pós-Contato e Falha de Serviço, que apresentam variáveis independentes (fatores esperados, fatores conceituais e fatores de cuidado) que afetam a experiência do cliente (Sultan, 2019; Heshmati *et al.*, 2019):

ESTÁGIOS	FATORES	CATEGORIAS	DESCRIÇÃO
Pré-Contato	Fatores Esperados	Experiência por meio de propaganda	▪ Conteúdos da mensagem ▪ Publicidade nas redes sociais ▪ Qualidade e originalidade dos anúncios ▪ Presença da marca na mídia
		Promessas de marca	▪ A realidade das mensagens ▪ Promessas da marca ▪ Diferenciação com os concorrentes ▪ Prêmios e sorteios ▪ Expetativas de marca
		Recomendações orais	▪ Atitudes de amigos e parentes ▪ Recomendações de amigos e parentes ▪ Reputação do banco e excelência na comunidade ▪ Atitude pública

ESTÁGIOS	FATORES	CATEGORIAS	DESCRIÇÃO
Contato	Fatores Conceituais	Fatores Humanos	▪ Comportamento e personalidade ▪ Flexibilidade no atendimento ▪ Rapidez para responder ▪ Conhecimento e habilidade ▪ Relações amigáveis ▪ Experiência ▪ Respeito ▪ Indumentária
		Fatores Físicos	▪ Estacionamento adequado para os clientes ▪ Equipamentos físico modernos ▪ Qualidade de equipamento e serviços ▪ Identidade e beleza visual do ambiente
		Fatores Estruturais	▪ Facilidade de fazer negócios bancários ▪ Acesso e variedade de agências bancárias ▪ Infraestrutura de serviços inteligentes ▪ Serviços bancários pela internet ▪ Qualidade da estrutura técnica e comunicacional ▪ Espaço ambiental adequado ▪ Serviços de banco móvel ▪ Sistema de fila adequado ▪ Equipamento de conforto em filiais ▪ Número de dispositivos de POS¹⁴ ▪ Acesso e variabilidade de dispositivos de ATM ▪ Belo balcão e ambiente de trabalho ▪ Atualização contínua dos serviços
Pós-Contato	Fatores de Cuidado	Apoio, Suporte	▪ Suporte 24h ▪ Garantia ▪ Manter relacionamento com clientes ▪ Serviços de suporte convencionais e à distância ▪ Pesquisa de opinião ▪ Estabelecimento de comunicação interativa bidirecional ▪ Sistema de propostas
Falha de Serviço		Soluções de problemas	▪ Sinceridade na resolução de reclamações ▪ Tratamento de consultas e reclamações dos clientes na agência ▪ Soluções satisfatórias e adequadas aos clientes ▪ Flexibilidade na resolução de reclamações ▪ Empatia e interação com os clientes para resolver reclamações ▪ Acompanhamento e comunicação com os clientes para resolver reclamações

Quadro 14 - Estágios da Jornada do Cliente nos Serviços Bancários

¹⁴ Da expressão inglesa *Point of Sale* (*Ponto de Venda*).

De forma geral, Cvijovic, Kostic-Stankovic & Reljic (2017); Mahtab & Abdullah (2016) destacam que o papel principal dos bancos, não passa apenas por oferecer e vender produtos e serviços para conquistar cada vez mais clientes, mas também, oferecer a reputação da Organização em todas as relações estabelecidas com os clientes, bem como preservá-los por meio da facilidade operacional.

1.5.3. Processos de Negócio nos Serviços Bancários

O aumento da competição e a necessidade de melhorar o desempenho, levaram as instituições bancárias a explorar o *BPM* em seus esforços para reformular os seus processos de negócios, reduzir custos, tempos de serviços para potenciar a satisfação do cliente (Glykas, Valiris, Kokkinaki & Koutsoukou, 2018).

Os processos de negócios no setor bancário são segmentados em principais e de suporte, e o seu objetivo principal é atender às necessidades dos clientes do banco, por meio de oferta de produtos e da prestação de serviços bancários (Topala & Postolache, 2018).

Entretanto, revelam os autores que para obter resultados positivos com a implementação de reengenharia dos processos de negócios é preciso ajustar a estrutura organizacional dos bancos, pois, em regra, a estrutura organizacional tradicional (orientação por funções) não permite a implementação de uma estratégia centrada no cliente.

A Reengenharia de processos¹⁵ visa alcançar melhorias drásticas por meio do redesenho completo dos processos de negócios centrais, isto é, repensar a forma como os negócios são conduzidos (Laguna & Marklund, 2019).

¹⁵ Da expressão inglesa BPR – *Business Process Reengineering*.

Segundo Jesus & Macieira (2015), a sua grande contribuição é a visão de que para readequar os processos, é preciso discutir os seus impactos nas estratégias, nas estruturas organizacionais, nos sistemas de informação e mesmo nos valores de um negócio.

Neste contexto, Chaithanya (2014) apresenta uma metodologia consolidada de Reengenharia de Processos de Negócios que pode ser implementada em cinco etapas:

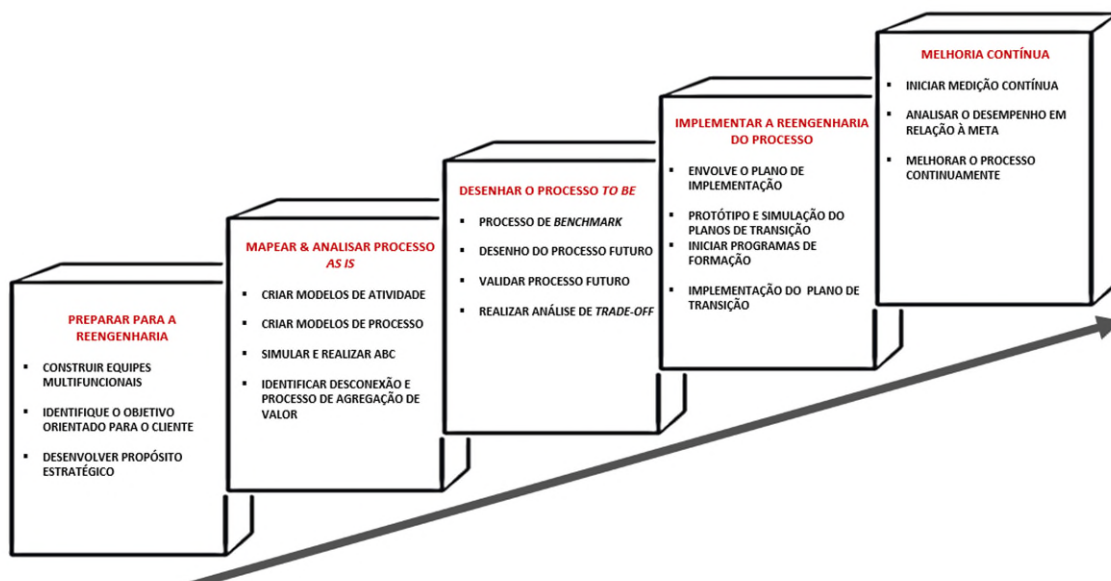


Figura 11 - Metodologia Consolidada de Implementação de Reengenharia de Processos

A primeira etapa, **Preparar para a Reengenharia** inicia com o desenvolvimento de um consenso executivo sobre a importância de uma reengenharia e a ligação entre objetivos de negócio inovadores e projetos de reengenharia.

Em seguida, uma orientação estratégica para mudança é descrita a nível da gestão de topo e uma equipa multifuncional é constituída com um plano para o processo de reengenharia, onde a prioridade passa por entender as expetativas dos clientes e onde o processo atual fica aquém de atender as expetativas.

A segunda etapa **Mapear e Analisar o Processo Atual (As Is)** a equipa multifuncional deve entender o processo existente, cujo principal objetivo é identificar desconexões e processos de agregação de valor. Esta etapa inicia com a criação e documentação de modelos de atividades e processos, com recurso a vários métodos de modelagem disponíveis.

Assim, é através do resultado da análise do *As Is*, que são identificados e selecionados os processos que serão abrangidos pela reengenharia.

A terceira etapa **Desenho do Processo Futuro (To Be)** tem como objetivo produzir uma ou mais alternativas à situação atual, que satisfaçam os objetivos estratégicos. Esta etapa inicia com a realização do *benchmarking* que consiste na comparação do desempenho dos processos do banco e a forma como esses processos são conduzidos por Organizações relevantes que não precisam ser concorrentes ou do mesmo setor, para obter ideias para melhoria.

Após a identificação das potenciais melhorias nos processos existentes, o desenvolvimento dos modelos *To Be* é feito utilizando os vários métodos de modelação disponíveis, tendo em consideração os princípios de desenho de processos e os melhores cenários de *To Be* possíveis são selecionados para implementação.

A quarta etapa **Implementação da Reengenharia de Processos** visa desenvolver um plano de transição do *As Is* para o processo redesenhado que deve estar alinhado a estrutura organizacional, sistemas de informação e as políticas e procedimentos de negócios. Nesta etapa, usando as técnicas de prototipagem e simulação, o plano de transição é validado e suas versões pilotos são projetadas, o programa de formação é iniciado e o plano é executado em larga escala.

A quinta etapa e última, a **Melhoria Contínua dos Processos** consiste na monitoria do progresso da ação e os resultados. O progresso da ação é medido ao ver quanto mais informadas os funcionários se sentem, quanto mais comprometimento a gestão demonstra e quão bem as equipas de mudança são aceites na perspetiva mais ampla da organização, onde este entendimento pode ser alcançado através da realização de *pesquisas de atitude e discretas “conversas ao lado da lareira”¹⁶* com aqueles que inicialmente não estavam diretamente envolvidos com a mudança.

Em relação a monitoria dos resultados, esta deve incluir medidas como atitudes dos funcionários, perceções do cliente, capacidade de resposta do fornecedor, entre outros.

Nesta etapa a comunicação é fortalecida a nível de toda estrutura organizacional, a medição contínua é iniciada, a avaliação da equipa de desempenho em relação a metas claramente definidas é feita, e um ciclo de *feedback* é configurado em que o processo é remapeado, reanalisado e redesenhado, garantido assim a melhoria contínua por meio de um sistema de rastreamento de desempenho e aplicação de habilidades de resolução de problemas.

¹⁶ Da expressão inglesa *Fireside Chat*.

CAPÍTULO II – ANÁLISE DA ORGANIZAÇÃO

2.1. Caracterização da Unidade de Análise

O **BANCO NACIONAL** é uma instituição financeira que integra os 3 (três) principais bancos no setor. A mesma, conta com mais de 195 balcões em todas as províncias de Moçambique, e possui uma carteira de ~1.700.000 (um milhão e setecentos mil) clientes, dentre particulares e empresas.

2.1.1. Estrutura Organizacional

O Banco apresenta uma estrutura funcional composta por Departamentos na primeira linha, seguido de Gabinetes, Secção e Setores em que cada uma das áreas/subárea possui um responsável.

2.1.2. Volume de contas de 2015 - 2020

No período compreendido entre 2015-2020, verificou-se uma tendência decrescente do volume de contas a ordem (i) sem movimentos pelo cliente por um período superior a 6 meses, bem como nas (ii) contas ativas, não obstante ter sido registado uma subida no ano de 2017, com ponto máximo em 2018. Nas contas encerradas, a tendência foi sempre decrescente ao longo dos últimos 5 anos:

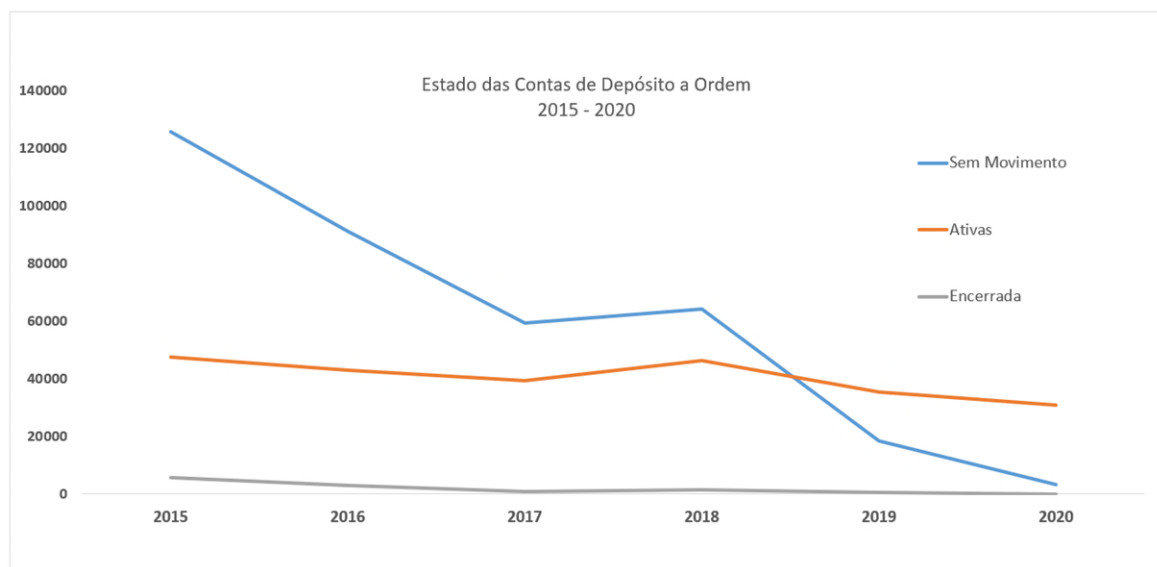


Gráfico 1 - Estado das Contas a Ordem 2015-2020

2.1.3. Volume de transações nos canais não presenciais

a) Mobile Banking

No *mobile Banking*, as operações mais frequentes nos últimos 5 anos, nomeadamente, consulta de saldos, transferências para outros números de telemóveis e pagamento de serviços, apresentaram uma tendência crescente com o destaque o pagamento de serviços e transferências:

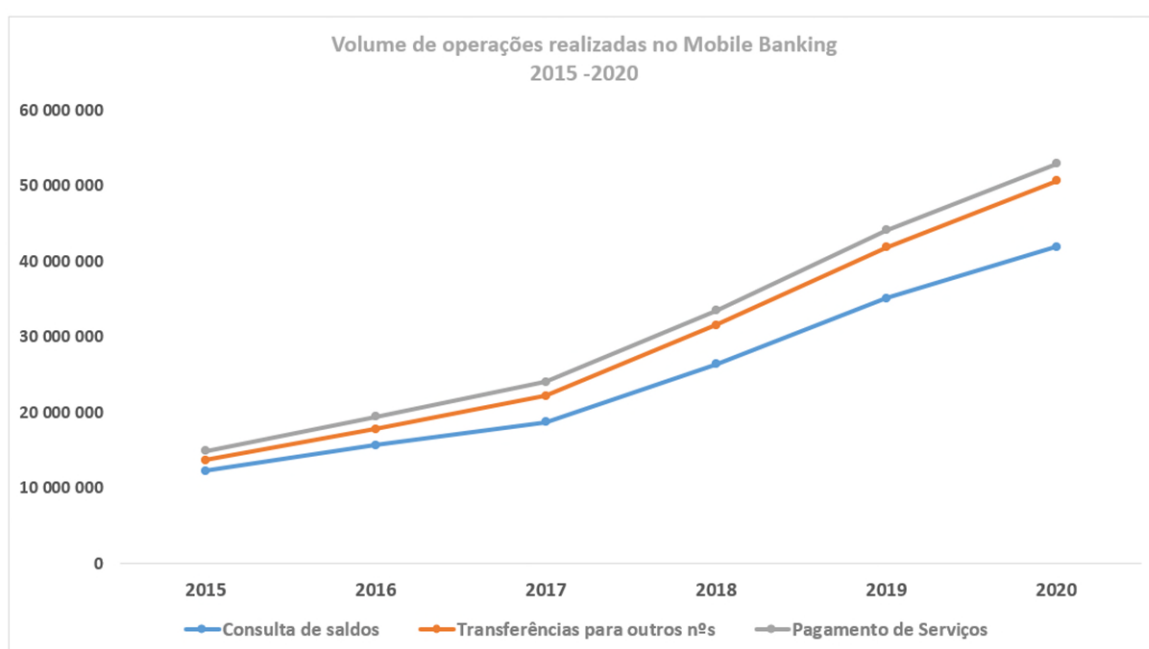


Gráfico 2 - Volume de Operações realizadas no App Mobile Banking

b) Net Banking

Em relação as operações no Net Banking, as transferências interbancárias, o pagamento de serviço e as transferências para números de telemóveis, apresentaram uma tendência crescente ao longo dos últimos 5 anos, contrariamente as transferências intrabancárias que observaram uma queda em 2016, tendo recuperado o crescimento a partir do ano de 2017, e a requisição de cheques manteve a tendência decrescente ao longo dos anos:

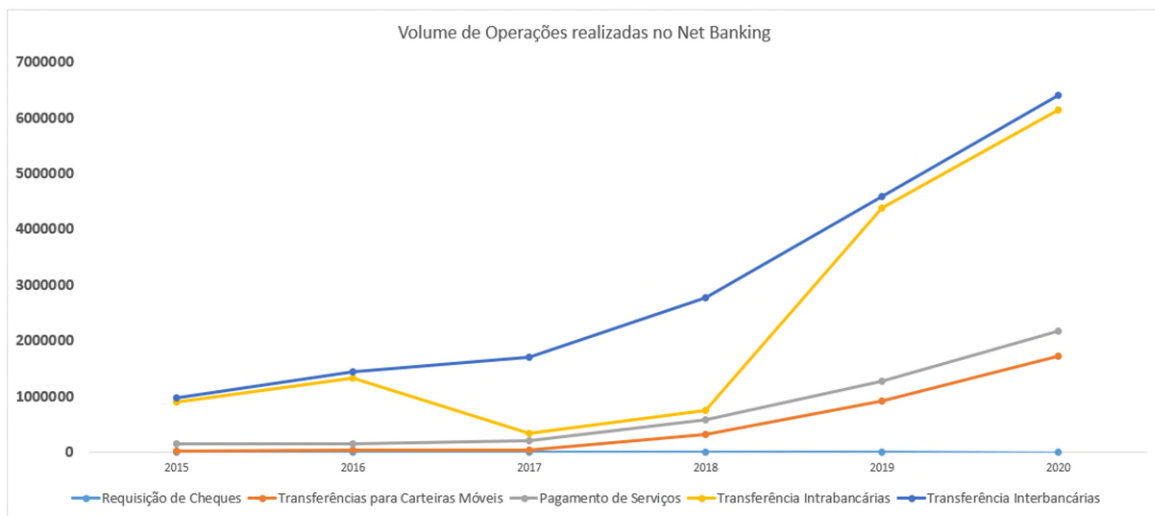


Gráfico 3 - Volume de Operações realizadas no Internet Banking

c) ATM

Em ATM, as transações referentes ao pagamento de serviços, transferências intra e interbancária, levantamentos com carteiras eletrônicas apresentaram uma tendência decrescente a partir de 2019, bem como o levantamento com cartão a partir de 2017. Os depósitos em numerário embora em menor volume, manteve a tendência ao longo dos anos:

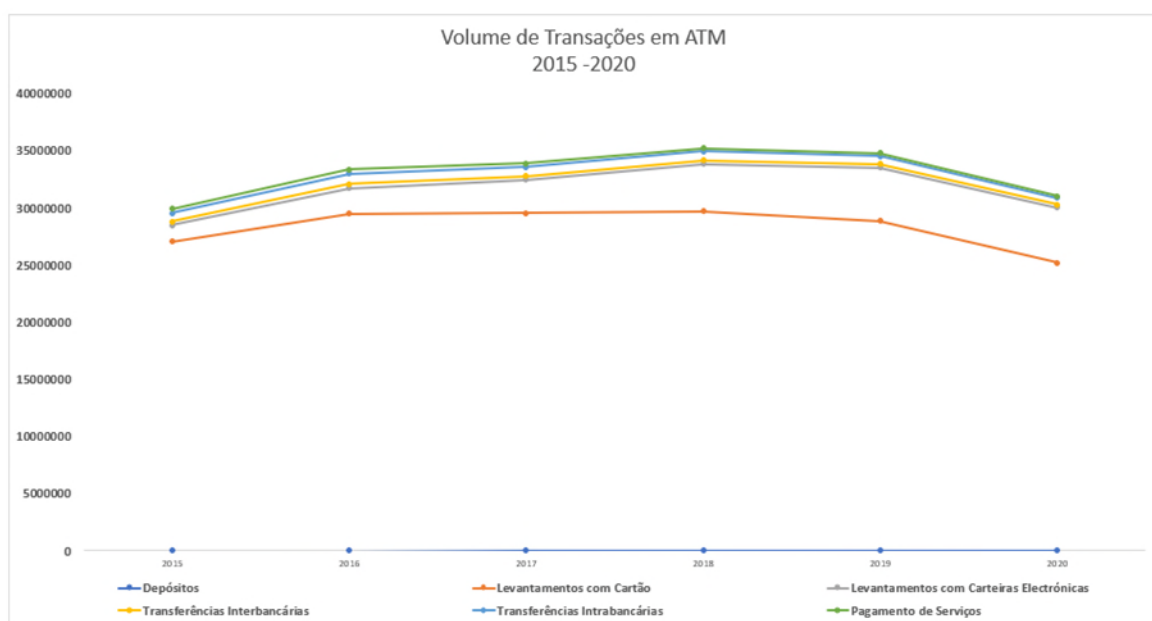


Gráfico 4 - Volume de Operações realizadas no ATM

2.1.4. Volume de transações nos canais presenciais (Agências Bancárias)

Dos dados recolhidos referente as operações realizadas nas agências no período de 2018-2020, pode-se verificar no gráfico abaixo que nos últimos 3 anos grande parte das operações realizadas de forma presencial foram as transferências interbancárias, seguido dos depósitos em numerário e as transferências interbancárias:

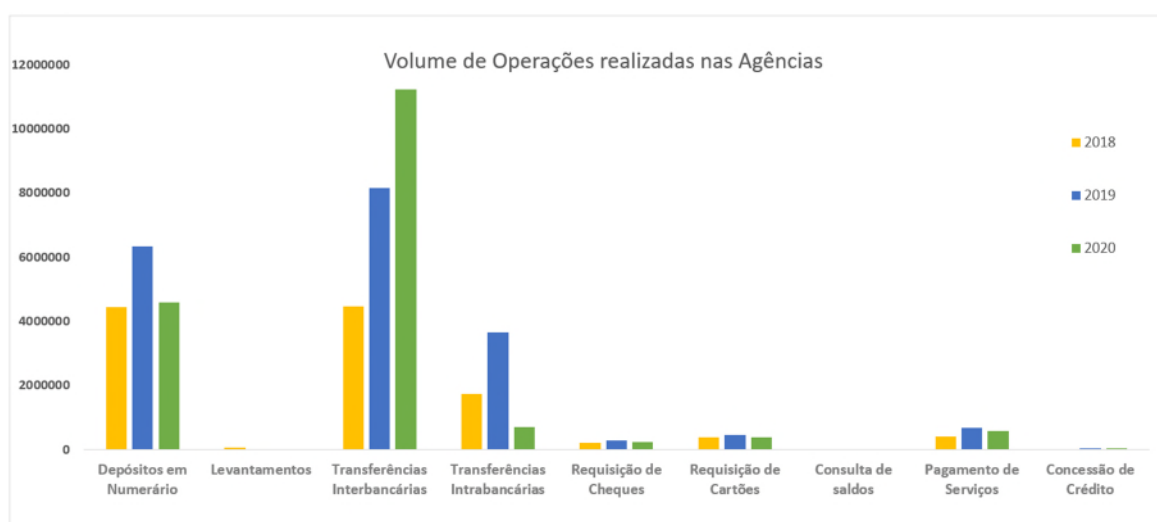


Gráfico 5 - Volume de Operações realizadas nas Agências

CAPÍTULO IV – APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS DADOS

4.1. Apresentação de dados

Neste capítulo serão analisados os dados recolhidos por via de questionário, entrevistas, observação e consulta documental.

4.1.1. Análise do Questionário Interno

4.1.1.1. Perfil dos Colaboradores inqueridos

O questionário eletrónico foi partilhado por e-mail para todos os colaboradores da área comercial para preenchimento entre 28-04-2021 a 31-05-2021, onde foram obtidas 218 respostas das diferentes funções nas agências.

O quadro 15, mostra uma concentração de respostas de colaboradores com certo grau de maturidade e experiência na banca, com destaque para os Gerentes com 8-10 anos (23), e com mais de 10 anos de banco (57); os Atendedores de Balcão com tempo de banco entre 5-7 anos (30) e 8-10 anos (18) de um total de 58 inqueridos na categoria e por fim, colaboradores com função de caixa com cerca de 5-7 anos (28):

Função Atual	Tempo no Banco					Total
	< 2 anos	2-4 anos	5-7 anos	8-10 anos	>10 anos	
Caixa	3	2	28	4	0	37
Atendedor de Balcão	1	6	30	18	3	58
Gestor de Conta	1	0	4	12	12	29
Gerente da Agência	1	0	9	23	57	90
Diretor Comercial	0	0	0	0	4	4
Total	6	8	71	57	76	218

Quadro 15 - Função Atual x Tempo no Banco

Não obstante os colaboradores apresentarem maior tempo de serviço na banca, o quadro 16 mostra que grande parte destes, possuem cerca de 5-7 anos (113) de experiência na função, com destaque para os Gerentes (49).

Função Atual	Tempo na Função					Total
	< 2 anos	2-4 anos	5-7 anos	8-10 anos	>10 anos	
Caixa	9	8	19	1	0	37
Atendedor de Balcão	5	20	25	7	1	58
Gestor de Conta	2	5	19	2	1	29
Gerente da Agência	9	15	49	8	9	90
Diretor Comercial	1	2	1	0	0	4
Total	26	50	113	18	11	218

Quadro 16 - Função Atual x Tempo na Função

Em relação a participação em formações, o gráfico 6 mostra que 48% dos colaboradores afirmam ter participado de forma ocasional, em formação associada a função atual, e o tema sobre Branqueamento de Capitais (26%) mereceu destaque comparativamente as Técnicas de Negociação, Relação com o Cliente e Técnicas de Vendas, com 17%, conforme ilustrado no gráfico 7:

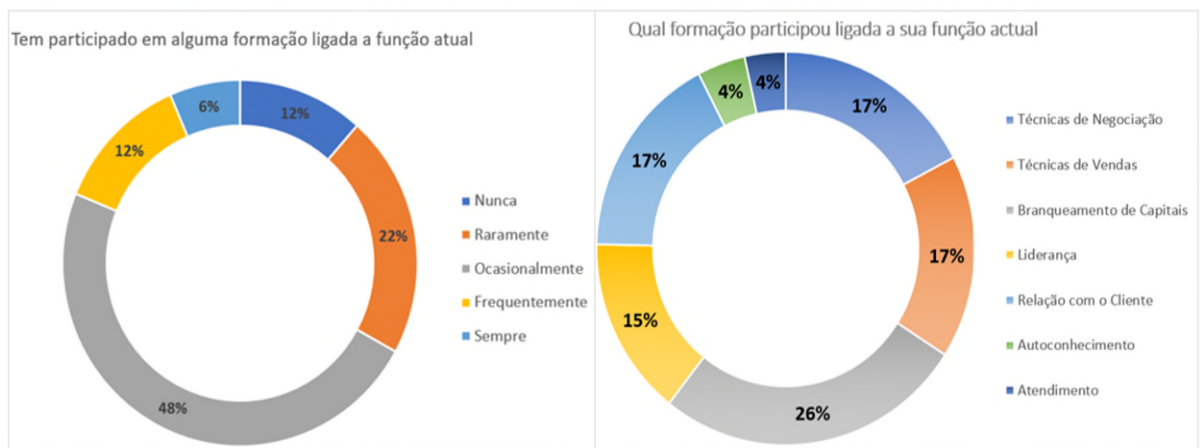


Gráfico 6: Participou em formação ligada a função

Gráfico 7: Formação em que participou

4.1.1.2. Perceção dos colaboradores em relação a Qualidade dos Serviços

O gráfico 8 mostra que 69% dos colaboradores inqueridos concorda que possuem recursos necessários para realizar o seu trabalho para cumprir e atingir os objetivos estabelecidos, mas raramente (39%) ou ocasionalmente (28%) recebem feedbacks contínuos que os permite contribuir para o seu crescimento profissional (gráfico 9):

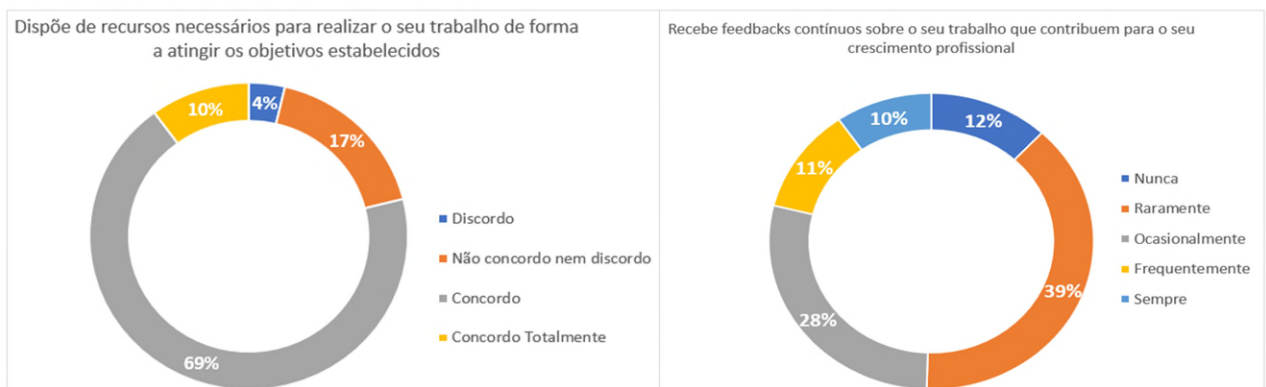


Gráfico 8 - Recursos para realização do trabalho

Gráfico 9 - Receção de feedbacks contínuos

Sendo a missão, visão e valores elementos orientares para os colaboradores em uma Organização, o gráfico 10 evidencia que grande parte dos colaboradores do banco os têm sempre presentes no exercício das suas funções (59%), pese embora que no gráfico 11, os mesmos sentem que raramente (28%) são comunicados sobre as mudanças de âmbito estratégico do que ocorrem no banco:

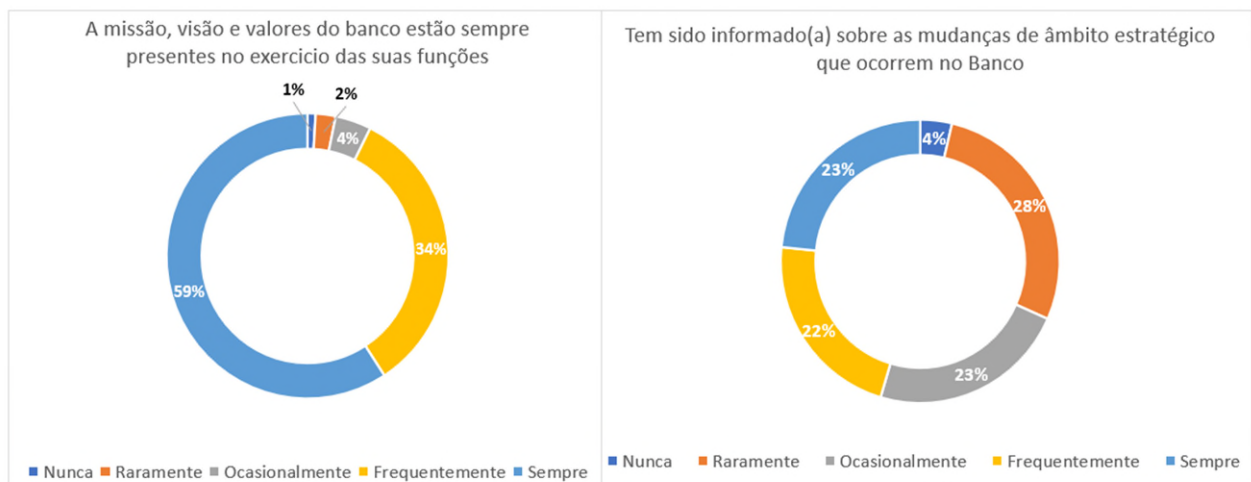


Gráfico 10 - Missão, Visão, Valores no exercício das funções

Gráfico 11 - Comunicação de mudanças estratégicas

Em relação ao desenvolvimento de novos produtos e serviços do banco, no gráfico 12 verificou-se que, 39% dos inqueridos afirmam que raramente ou quase nunca (28%) são chamados a contribuir com ideias ou sugestões e que, 51% toma conhecimento de novos produtos ou serviços no dia do lançamento ou após o lançamento (19%) – gráfico 13, através da intranet (32%), Site do Banco (18%), Marketing e Gerente (16%), conforme gráfico 14:

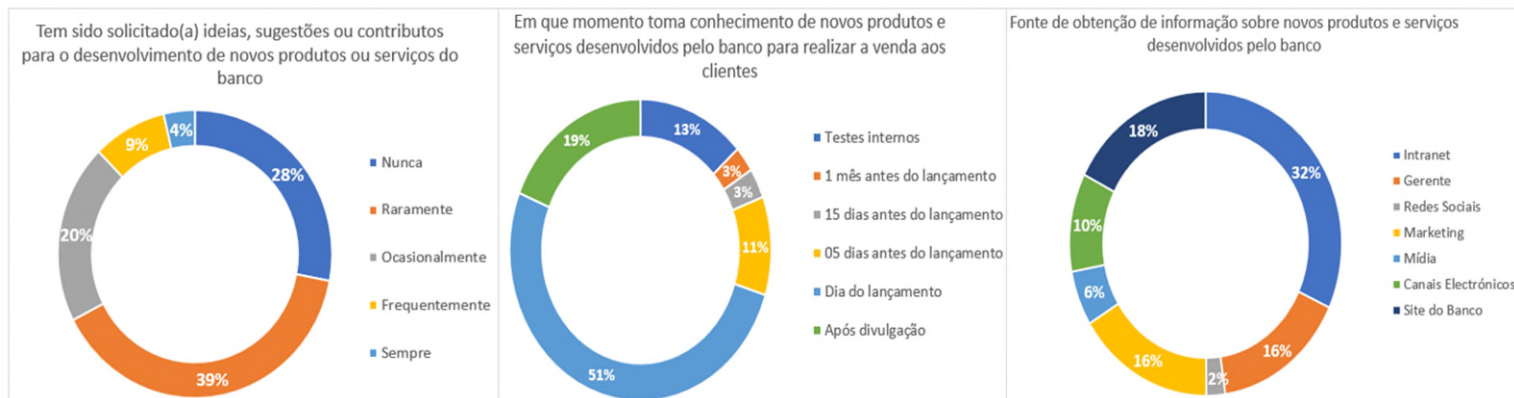
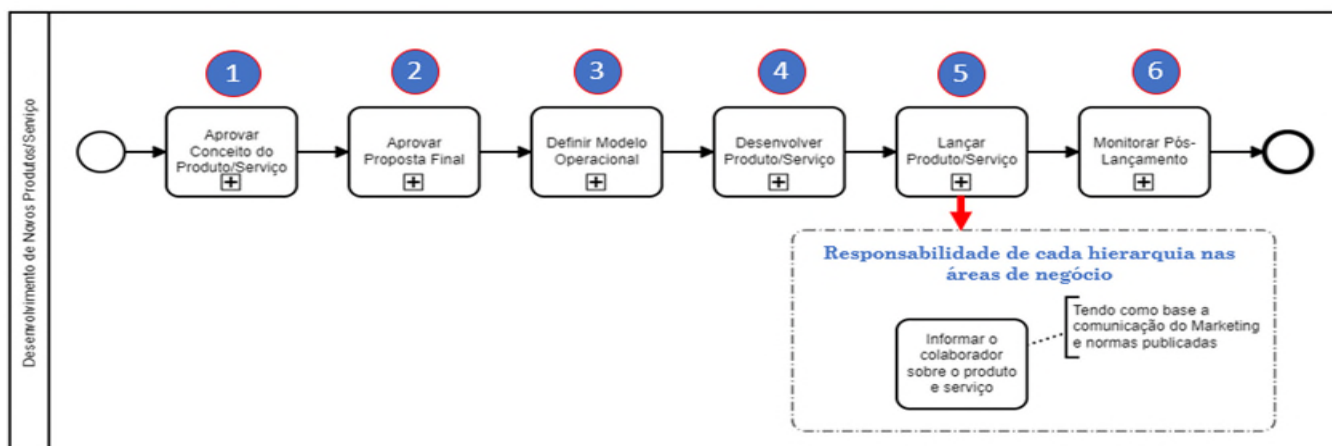


Gráfico 12 - Contributo na criação de produtos e serviços Gráfico 13 - Fase da tomada de conhecimento novos produtos Gráfico 14 - Fonte de conhecimento

O **BANCO NACIONAL** possui um processo devidamente divulgado no portal interno, sobre o desenvolvimento de novos produtos e serviços, onde evidencia na fase 5 do fluxo abaixo, a responsabilidade das hierarquias das áreas de negócio em informar aos colaboradores que interagem com os clientes sobre o novo produto/serviço criado:



(Elaboração própria com recurso ao Regulamento do Banco Nacional)

Paralelamente a este processo, está ainda previsto no regulamento interno de desenvolvimento de produtos, que o banco deve assegurar na política de formação que “os colaboradores que prestam informação à Clientes sobre riscos e características dos produtos comercializados/aconselhados possuem requisitos sólidos de formação e qualificação, não só no plano técnico, mas igualmente no plano comportamental, nomeadamente no que diz respeito ao cumprimento de assistência e de informação aos clientes”.

No que se refere interação do negócio com as áreas de apoio centrais, 41% dos inqueridos (gráfico 15) referiram que intervenção destes últimos, tem afetado frequentemente a qualidade do serviço, e a relação entre ambos se caracteriza por vezes, em “nem fácil, nem difícil – 41%” com uma tendência para difícil – 39%, conforme apresentado no gráfico 16:

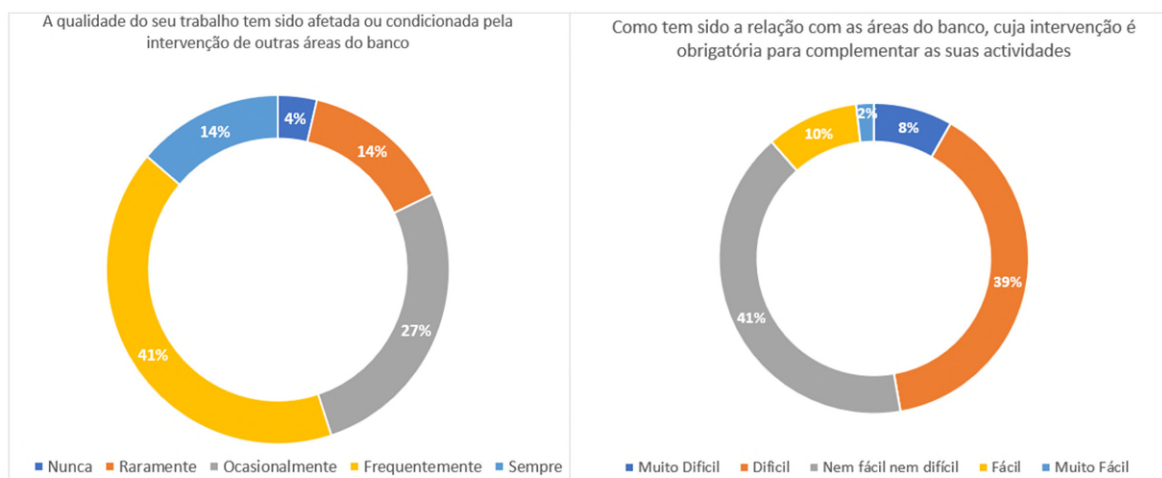


Gráfico 15 - Qualidade do trabalho x áreas de apoio

Gráfico 16 - Grau de relação com áreas de apoio

Nesta situação de difícil relação, se destacam as áreas de Sistemas de Informação (34%) seguido da área de Operações (20%), *Compliance* (14%) e o Jurídico (9%), conforme ilustrado no gráfico 17:

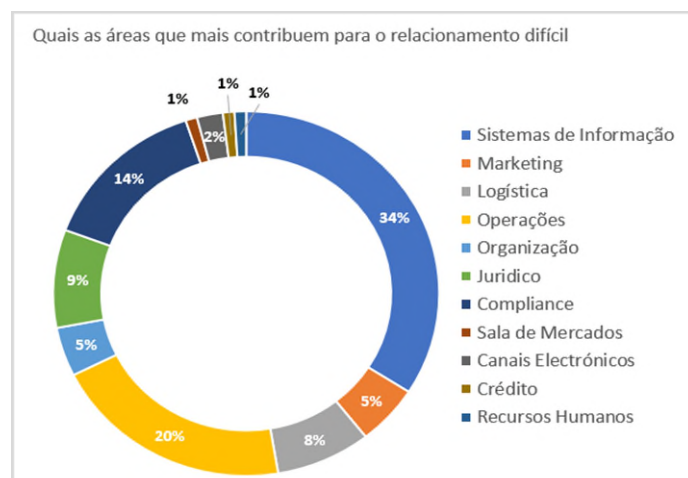


Gráfico 17 - Áreas de Suporte que impactam na qualidade de serviço

4.1.1.3. A Relação com o Cliente

Os meios utilizados para contactar os clientes variam entre telefone (42%) e email (33%), conforme o gráfico 18 e os mesmos são contatos na maioria das vezes para venda a venda de produtos e serviços (25%), confirmação de operações (24%) e para prestar apoio ou eventuais esclarecimentos de dúvidas (20%) tal como apresentado no gráfico 19:

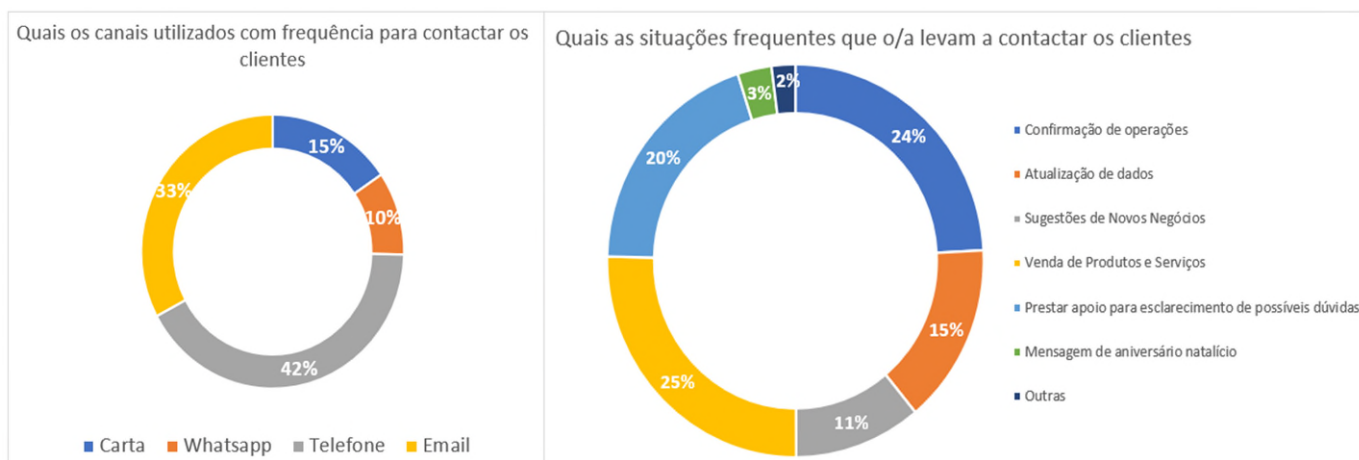


Gráfico 18 - Canais de Contato ao Cliente

Gráfico 19 - Motivos de Contato ao Cliente

Os contatos ao cliente após a venda de um produto ou serviço, é de acordo com o gráfico 20, efetuado de forma ocasional (47%) ou frequente (30%), embora os inqueridos reconheçam ser uma atividade importante (70%), como apresentado no gráfico 21:

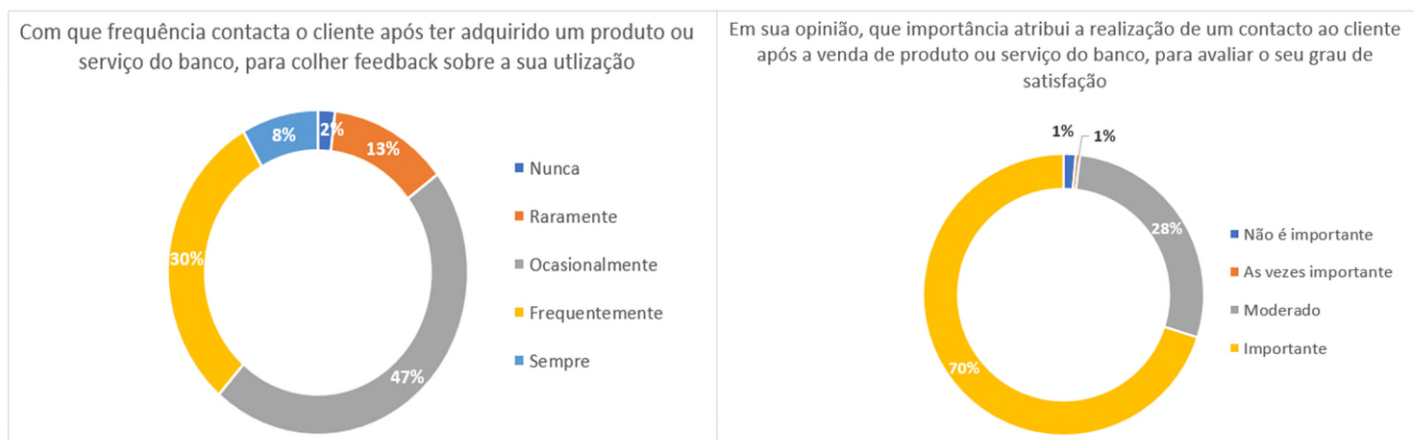


Gráfico 20 - Frequência de Contato ao Cliente Pós-Venda

Gráfico 21 - Grau de Importância do Contato Pós-Venda

A comunicação ao cliente sobre os prazos de tratamento dos pedidos, varia de “frequentemente – 37%” com tendência para “sempre – 59%” conforme apresentado no gráfico 22:

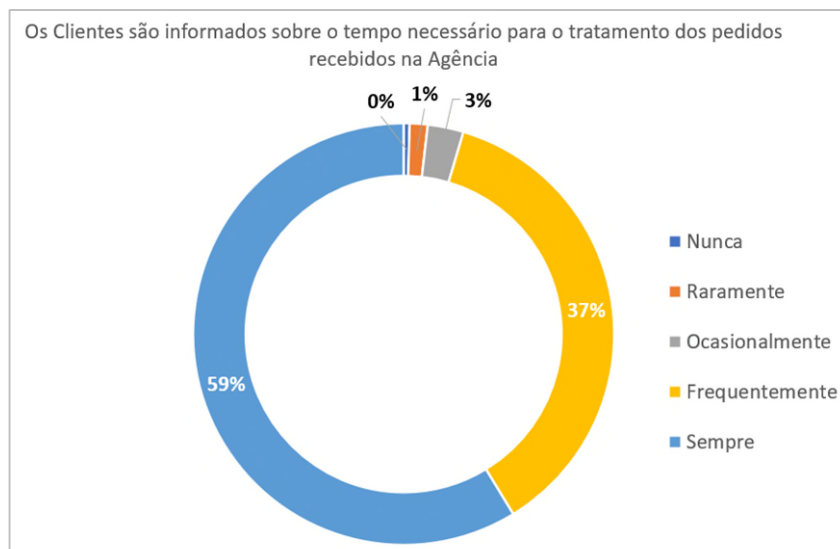


Gráfico 22 - Informação sobre os níveis de serviço

Os inqueridos referiram na sua maioria, que raramente (34%) ou ocasionalmente (32%) recebem reclamações de clientes nas suas agências - gráfico 23, e as mais predominantes são longas filas (27%), morosidade no atendimento (20%) e excesso de documentos na realização de operações (15%), evidenciadas nas no gráfico 24, e que as que são apresentadas são devidamente respondidas (83%), conforme ilustrado no gráfico 25:

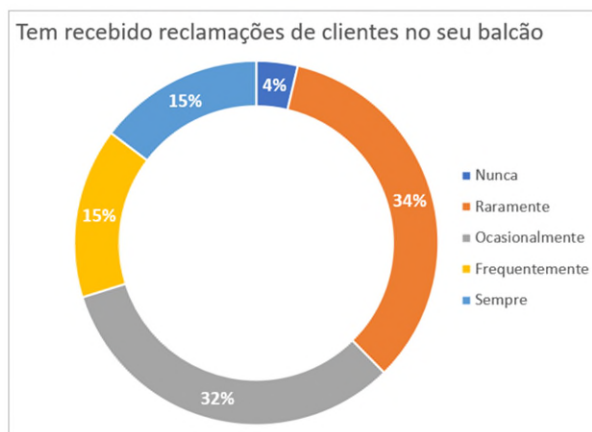


Gráfico 23 - Frequência de Receção de Reclamações

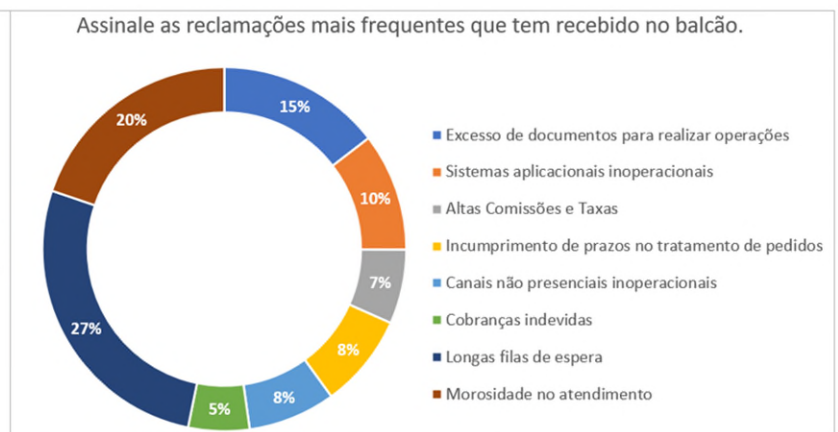


Gráfico 24 - Reclamações mais frequentes

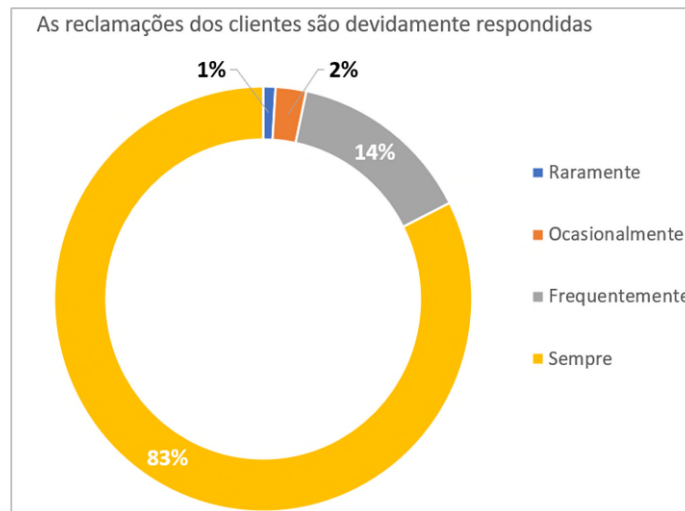


Gráfico 25 - Frequência de Respostas às Reclamações

As razões da falta de interesse dos clientes em aderir a determinados produtos e serviços desenvolvidos são raramente (42%) registados a nível das agências, conforme o gráfico 26, mas são comunicados aos respetivos Gerentes (79%), tal como apresentado no gráfico 27:

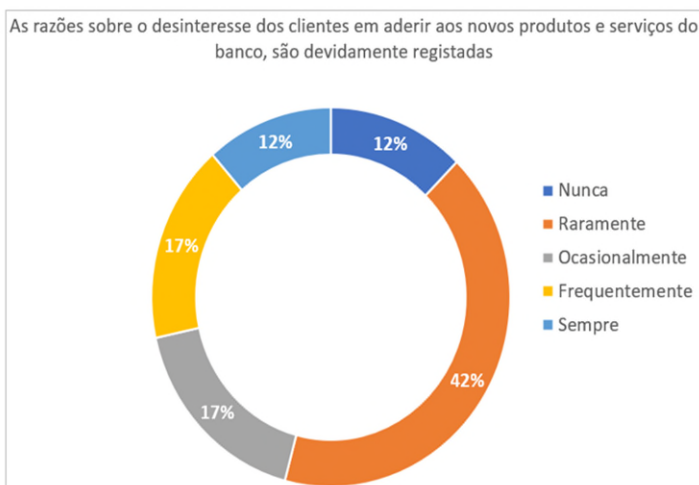


Gráfico 26 - Registo do desinteresse dos novos produtos/serviços

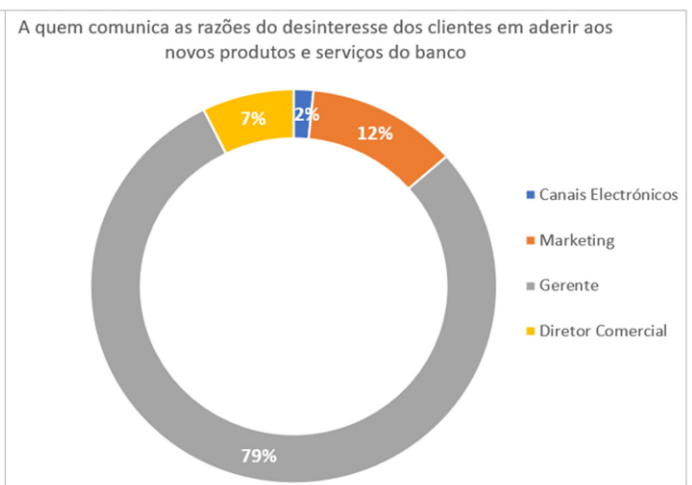


Gráfico 27 - Comunicação do desinteresse a novos produtos/serviços

Por fim, questionado aos inqueridos se possuem ferramentas que permitem consultar o andamento dos pedidos submetidos pelos clientes em canais remotos, a maioria respondeu que discorda (42%) conforma apresentado no gráfico 28:

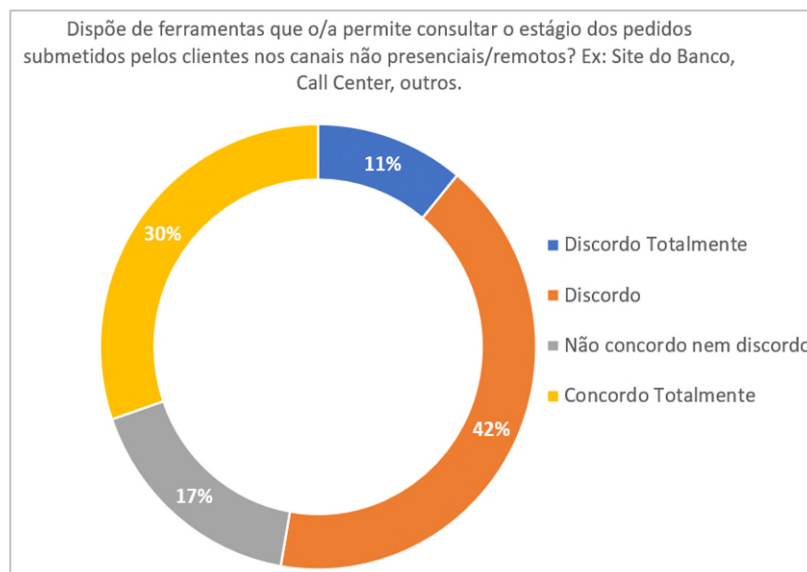


Gráfico 28 - Ferramentas para consulta do estágio dos pedidos de clientes

4.1.1.4. Avaliação do grau de satisfação pelos produtos e serviços oferecidos pelo banco pelos colaboradores

A percepção dos colaboradores inqueridos sobre a qualidade dos serviços prestados pelo banco, na sua maioria concordam (55%) – gráfico 29, embora reconheçam que existem medidas que podem ser implementadas a nível interno para aprimorar a qualidade, tais como, melhorar a forma de trabalho interno entre as áreas de negócio e de suporte (25%), flexibilidade no atendimento (24%), desenvolvimento de produtos e serviços que respondam as reais necessidades dos clientes (21%) e a diversificação de canais de atendimento não presencial (21%) conforme ilustrado no gráfico 30:

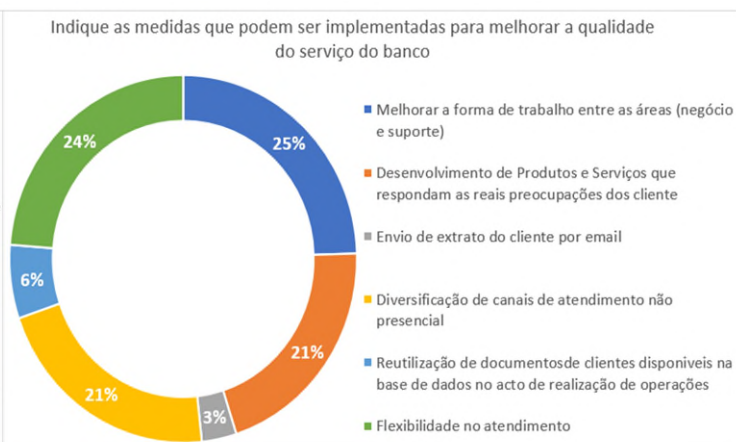
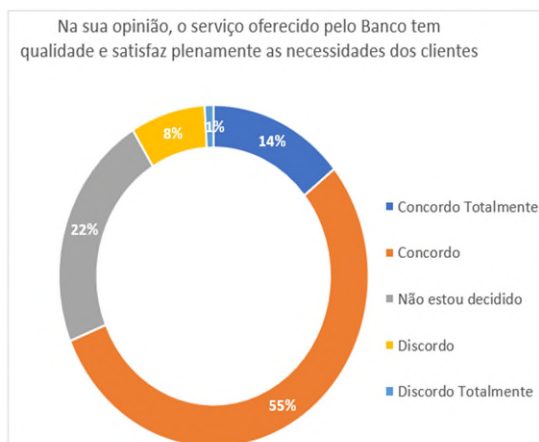


Gráfico 29 - Opinião sobre a qualidade de serviços do Banco **Gráfico 30 - Melhorias para incremento da qualidade de serviços do banco**

4.1.2. Análise de dados – Questionário Externo

4.1.2.1. Perfil dos Inqueridos

O questionário externo, foi partilhado nas redes sociais para preenchimento entre 25-05-2021 a 11-06-2021, onde foram recebidas um total de 183 respostas de clientes bancários, e selecionados para análise, 84 inqueridos que indicaram ser clientes do **BANCO NACIONAL**, conforme o gráfico 31:

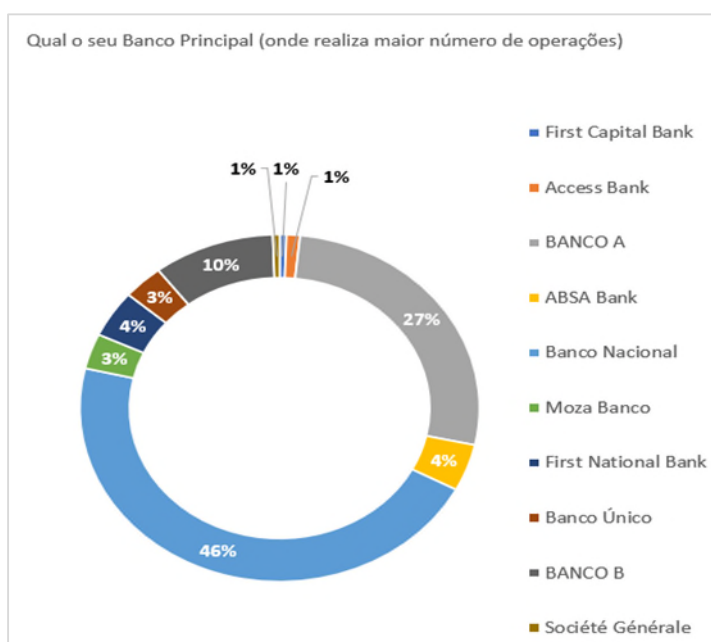


Gráfico 31 - Banco Principal dos Inqueridos

Do total dos inqueridos do Banco em estudo, cerca de 59 residem na capital do país, onde o **BANCO NACIONAL** possui maior número de agências bancárias, cujas idades predominantes variam entre os 25 a 44 anos (Quadro 14):

Província	Faixa-Etária					Total
	18-24 anos	25-34 anos	35-44 anos	45-54 anos	>54 anos	
Maputo Cidade	3	22	27	6	1	59
Maputo Província	1	3	9	0	0	13
Inhambane	0	2	0	0	0	2
Sofala	0	1	1	0	0	2
Tete	0	0	1	0	0	1
Nampula	0	1	2	1	0	4
Niassa	0	0	2	0	0	2
Estrangeiro	0	1	0	0	0	1
Total	4	30	42	7	1	84

Quadro 17 - Província x Faixa-Etária

De igual modo, 87% dos clientes inqueridos correspondentes a 73 possuem mais de 5 anos de relacionamento com o Banco, sendo que a faixa etária predominante é de 35-44 anos (Quadro 15):

Faixa-Etária	Tempo de Relação com o Banco Nacional			Total
	< 2 anos	2 - 5 anos	>5anos	
18-24 anos	0	1	3	4
25-34 anos	3	5	22	30
35-44 anos	0	2	40	42
45-54 anos	0	0	7	7
>54 anos	0	0	1	1
Total	3	8	73	84

Quadro 18 - Faixa Etária x Tempo da Relação

Em relação a frequência de deslocação para atendimento presencial nas agências bancárias, o quadro 19, mostra que o grupo de clientes com mais de 5 anos de relação, na sua maioria o têm feito raramente (34 clientes – 40%), seguido de presença mensal em cerca de 15% (13 clientes):

Frequência de deslocação a Agência	Tempo de Relação com o Banco Nacional			Total
	< 2 anos	2 - 5 anos	>5anos	
Diária	0	0	7	7
Semanal	0	1	1	2
Quinzenal	0	0	6	6
Mensal	0	2	13	15
Trimestral	1	0	3	3
Semestral	0	0	7	8
Anual	0	0	1	1
Raramente	1	5	34	40
Outro	1	0	1	2
Total	3	8	73	84

Quadro 19 - Frequência de deslocação a Agência x Tempo da Relação

Os canais de interação mais privilegiados pelos clientes com mais de 5 anos de relação com o banco, apresentados no quadro 20, são ATM (60%), seguido de Internet Banking (42%), App Mobile Banking (33%):

Canais de Interação com o Banco	Tempo de Relação com o Banco Nacional			Total
	< 2 anos	2 - 5 anos	>5anos	
ATM	1	5	43	49
Internet Banking	0	3	30	33
Presencial - Agências	0	2	13	15
E-Mail	0	0	1	1
App Mobile Banking	1	2	24	27
Carteiras Móveis	0	2	15	17
Telefone		1	16	18
Total	3	8	72	84

Quadro 20 - Canais de Interação com o Banco x Tempo da Relação

4.1.2.2. Avaliação da Qualidade do Serviço do BANCO NACIONAL

No questionário foram desenvolvidas 18 questões (Q7 a Q24) para avaliação da qualidade do serviço do banco pelos clientes seguindo o modelo SERVPERF, nas 5 (cinco) dimensões pré-definidas no modelo SERVQUAL.

A ferramenta utilizada para análise foi o SPSS¹⁷ (Pacote Estatístico para Ciências Sociais), onde foi inicialmente calculado o coeficiente **α de Cronbach**, que segundo (Fávero & Belfiore, 2017) é a medida do grau de confiabilidade com o qual determinada escala, adotada para a definição de variáveis originais, produz resultados consistentes sobre a relação dessas variáveis, calculada pela seguinte expressão:

$$\alpha = \left(\frac{k}{k-1} \right) \left(1 - \frac{\sum_{i=1}^k S_i^2}{S_t^2} \right)$$

S_i^2 - Variância do item i
 S_t^2 - Variância total da dimensão
k - Número de itens da dimensão

¹⁷ Da expressão inglesa *Statistical Package for the Social Sciences*.

Segundo Freitas & Rodrigues (2005) cit. in Freitas, Silva, Silva, Corrêa, Shimoya & Shimoda (2019), embora no meio científico não exista consenso a respeito da interpretação da confiabilidade de um questionário a partir desse coeficiente, sugerem uma classificação que se segue no quadro 21:

Valor de α	Confiabilidade
$\alpha \leq 0,300$	Muito Baixa
$0,300 < \alpha \leq 0,600$	Baixa
$0,600 < \alpha \leq 0,750$	Moderada
$0,750 < \alpha \leq 0,900$	Alta
$\alpha > 0,900$	Muito Alta

Quadro 21 – Classificação de Confiabilidade de Alfa de Cronbach

Dado que todos os itens de cada dimensão possuem a mesma escala de medição, o coeficiente α , com $\alpha \in [0,1]$, é calculado a partir da variância dos itens individuais e das covariâncias entre os itens:

Inquerido	Q7	Q8	Q9	...	Q23	Q24	Total
1	6	4	1	...	2	1	43
2	4	5	4	...	4	3	71
3	7	6	6	...	6	6	112
4	7	7	4	...	6	7	101
...	...	...	...	...	...	...	...
84	7	7	5	...	6	5	105
S_i^2	2,735	3,216	3.950	...	3,409	3,368	

Fonte: Elaboração Própria com recurso ao Excel

$$\sum_{i=1}^k S_i^2 = 67,591 \quad S_t^2 = 687,78$$

$$\alpha = \left(\frac{k}{k-1} \right) \left(1 - \frac{\sum_{i=1}^k S_i^2}{S_t^2} \right) = \left(\frac{18}{18-1} \right) \left(1 - \frac{67,591}{688,78} \right) = 0,952$$

Estatísticas de confiabilidade		
Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach com base em itens padronizados	N de itens
,952	,951	18

Elaborado com recurso ao SPSS

Assim, a partir do valor obtido de α de Cronbach (0,951), conclui-se que os resultados obtidos através do questionário para avaliar a qualidade dos serviços do **BANCO NACIONAL** apresenta uma confiabilidade **Muito Alta**.

a) Análise das Dimensões da Qualidade de Serviço

De forma global, o gráfico 32 mostra que a dimensão tangível possui um maior valor médio de 5.4 em relação as demais, a segurança apresenta um valor médio de 4.4 e por fim a empatia e a responsividade com valores médios baixos na ordem de 4.2 e 4.0, respetivamente, cujo detalhe das mesmas serão ilustradas nos pontos seguintes:

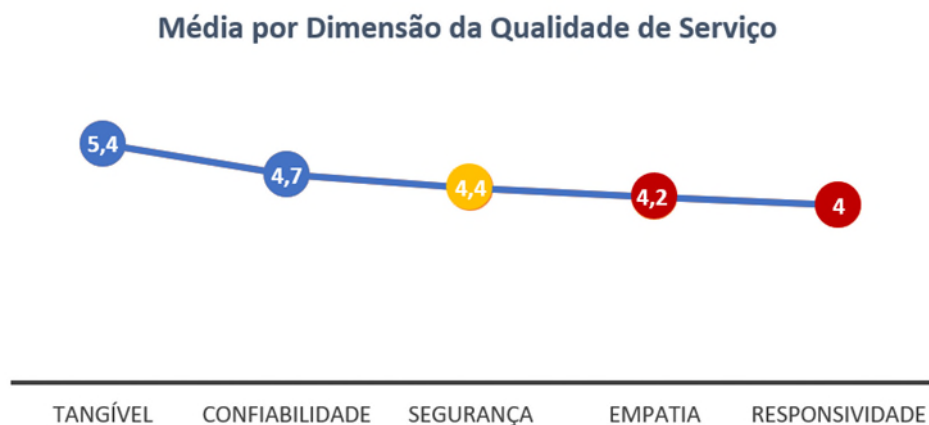


Gráfico 32 – Médias Globais por Dimensão da Qualidade de Serviço

Na dimensão **Tangível**, a questão relativa a indumentária e aparência dos funcionários do Banco Nacional, teve a menor média (5.10) na dimensão:

#	DIMENSÃO TANGÍVEL	Média	Desvio Padrão	N
Q07	O seu Banco principal, possui equipamentos modernos.	5,65	1,1654	84
Q08	As instalações físicas do seu Banco principal são visualmente apelativas.	5,46	1,793	84
Q13	Os funcionários do seu Banco vestem-se adequadamente e tem aparência limpa.	5,10	2,051	84
Média Global		5.4	-	-

Fonte: Elaboração própria com recurso ao output do SPSS

As promessas feitas pelo banco e não cumprimento das mesmas, apresentou o valor médio mais baixa (4.38) da dimensão **Confiabilidade**, e o valor médio mais alto está associada a questão confiança que o Banco Nacional transmite aos seus clientes:

#	DIMENSÃO CONFIABILIDADE	Média	Desvio Padrão	N
Q09	Quando o seu Banco principal promete algo durante determinado tempo, cumpre a promessa.	4,38	1,987	84
Q10	O seu Banco principal é de confiança.	5,56	1,929	84
Q11	Quando surge um problema, o seu Banco principal demonstra interesse em solucioná-lo.	4,57	1,922	84
Q12	O seu Banco principal está genuinamente empenhado na satisfação dos clientes.	4,39	1,882	84
Q14	O funcionário do seu Banco principal mantém seus registos rigorosamente actualizados e livres de erros.	4,76	2,039	84
Média Global		4.7	-	-

Fonte: Elaboração própria com recurso ao output do SPSS

Sobre a **Responsividade**, as questões relacionadas com o interesse e boa vontade em ajudar aos clientes, bem como, sobre o tratamento pontual dos pedidos, tiveram valores médios mais baixos, na ordem de 3.83 e 3.93 respetivamente:

#	DIMENSÃO RESPONSABILIDADE	Média	Desvio Padrão	N
Q15	Os funcionários do seu Banco principal informam com precisão sobre os prazos de entrega dos serviços.	4,19	1,966	84
Q16	Os funcionários do seu Banco principal tratam os seus pedidos pontualmente.	3,93	2,064	84
Q17	Os funcionários do seu Banco principal têm sempre interesse e boa vontade em ajudar os clientes.	3,83	2,017	84
Média Global		4.0	-	-

Fonte: Elaboração própria com recurso ao output do SPSS

No elemento **Segurança**, a imputação da responsabilidade às áreas de suporte sobre os atrasos no tratamento dos pedidos dos clientes, foi a que apresentou o valor médio mais baixo da dimensão, na ordem de 4.06:

#	DIMENSÃO SEGURANÇA	Média	Desvio Padrão	N
Q19	Os funcionários do seu Banco principal têm conhecimentos necessários para responder com clareza qualquer questão dos clientes.	4,46	1,966	84
Q20	Os funcionários do seu Banco principal possuem comportamento que inspira confiança aos seus clientes.	4,61	1,863	84
Q22	Os funcionários do seu Banco principal não imputam responsabilidades dos atrasos dos pedidos a outras áreas internas.	4,06	2,038	84
Média Global		4.4	-	-

Fonte: Elaboração própria com recurso ao output do SPSS

No que tange a **Empatia**, a questão do tratamento aos clientes com cortesia e simpatia mereceu uma média inferior de 4.19 face as restantes questões da dimensão.

#	DIMENSÃO EMPATIA	Média	Desvio Padrão	N
Q18	Os funcionários do seu Banco principal, atingem os resultados desejados para todos os clientes sem qualquer interesse pessoal.	4,23	2,020	84
Q21	Os funcionários do seu Banco principal tratam os clientes com cortesia e simpatia.	4,07	1,956	84
Q23	Os funcionários do seu Banco principal compreendem as necessidades específicas dos seus clientes.	4,19	1,846	84
Q24	Os funcionários do seu Banco principal oferecem atenção personalizada aos seus clientes.	4,20	1,835	84
Média Global		4.2	-	-

Fonte: Elaboração própria com recurso ao output do SPSS

Adicionalmente, foi utilizada a **análise dos Quartis** (quadro 22), para a classificação das questões com prioridade de tratamento, proposta por Freitas, Manhães & Cozendey (2006) cit. in Cândido & Freitas (2017), que consiste em determinar a prioridade das questões em **crítica**, **alta**, **moderada** ou **baixa**. As de prioridade críticas, possuem valor de desempenho menor que o primeiro quartil e a alta possuem desempenho entre o primeiro e segundo quartil, a moderada refere-se quando os valores estão entre o segundo e terceiro quartil e por fim na prioridade baixa os seus valores de desempenho são maiores que o terceiro quartil:

PRIORIDADE	CRÍTICA	Q17	Q16	Q22	Q21	Q15	Q23
		3,83	3,93	4,06	4,07	4,19	4,19
		Primeiro Quartil: 4,19					
	ALTA	Q24		Q18	Q09	Q12	
		4,20		4,23	4,38	4,39	
		Segundo Quartil: 4,39					
	MODERADA	Q19		Q11	Q20	Q14	
		4,46		4,57	4,61	4,76	
		Terceiro Quartil: 4,93					
	BAIXA	Q13		Q08	Q10	Q07	
5,10		5,46	5,56	5,65			

Quadro 22 - Análise dos Quartis dos itens do Questionário.

Fonte: Elaboração própria com recurso ao modelo de Freitas *et al.* (2006)

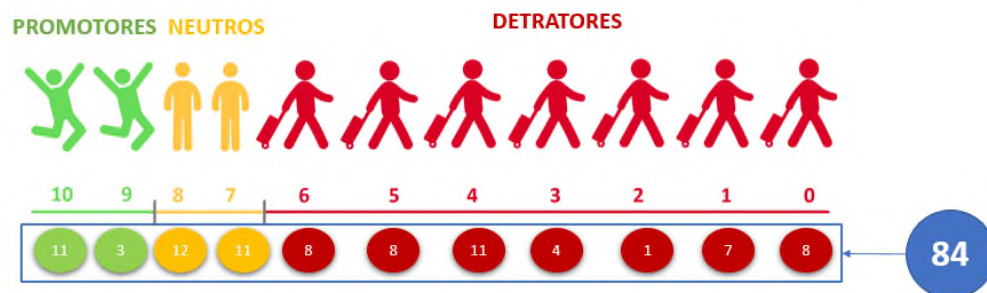
O quadro 22, demonstra que as prioridades críticas abrangem questões relacionadas às dimensões **Responsividade** (Q15 – *Os funcionários do seu Banco principal informam com precisão sobre os prazos de entrega dos serviços*, Q16 - *Os funcionários do seu Banco principal tratam os seus pedidos pontualmente* e Q17 - *Os funcionários do seu Banco principal têm sempre interesse e boa vontade em ajudar os clientes*), **Empatia** (Q21 - *Os funcionários do seu Banco principal tratam os clientes com cortesia e simpatia* e Q23 - *Os funcionários do seu Banco principal compreendem as necessidades específicas dos seus clientes*), **Segurança** (Q22 - *Os funcionários do seu Banco principal não imputam responsabilidades dos atrasos dos pedidos a outras áreas internas*).

Na prioridade alta se enquadram as dimensões **Confiabilidade** (Q09 - *Quando o seu Banco principal promete algo durante determinado tempo, cumpre a promessa* e Q12 - *O seu Banco principal está genuinamente empenhado na satisfação dos clientes*) e a **Empatia** volta a ser destacada (Q18 - *Os funcionários do seu Banco principal, atingem os resultados desejados para todos os clientes sem qualquer interesse pessoal* e Q24 - *Os funcionários do seu Banco principal oferecem atenção personalizada aos seus clientes*).

Por outro lado, a prioridade baixa apresenta todas as questões da dimensão **Tangível** (Q07, Q08 e Q13) e a questão sobre a confiança que o banco transmite aos clientes (Q10) da dimensão **Confiabilidade**.

b) Satisfação do Cliente

No questionário foram incluídas algumas questões para avaliação do grau de satisfação dos clientes do **BANCO NACIONAL** com recurso a ferramenta NPS e a pergunta de base foi: *“Recomendaria o seu Banco principal a um amigo, familiar ou parente?”*



$$\text{NET PROMOTER SCORE (NPS)} = (\text{TOTAL PROMOTORES} - \text{TOTAL DETRATORES}) \times 100$$

Fonte: Elaboração própria

$$\text{NPS} = [(11 + 3) / 84] - [(8 + 8 + 11 + 4 + 1 + 7 + 8) / 84] \times 100$$

$$\text{NPS} = (0,17 - 0,56) \times 100 = \mathbf{-39}$$

Aos clientes, também foi questionado sobre os aspetos que precisam ser melhorados pelo **BANCO NACIONAL** para pontuação mais favorável, pelo que o gráfico 33 mostra que 18% recomenda a iniciativas com vista a redução de filas de espera, redução de tempo de atendimento (17%) e a capacitação aos funcionários (14%):

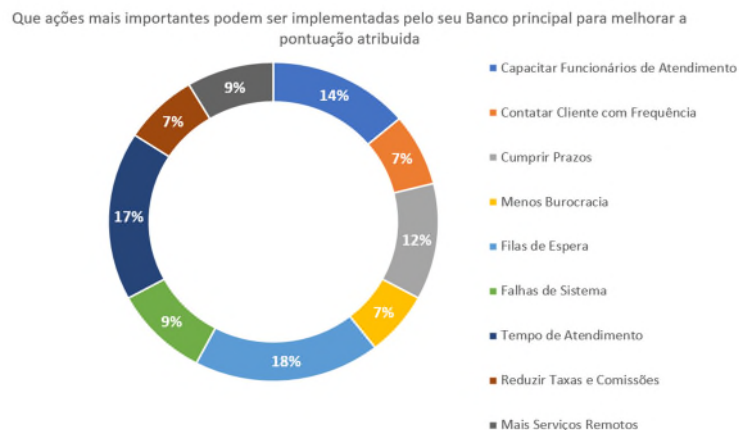


Gráfico 33 - Ações para a melhoria da qualidade de serviços

c) Lealdade

Na lealdade foram avaliadas duas componentes, a primeira relacionada com a frequência do contato efetuado pelo banco junto aos clientes (Q25) e a segunda questão (Q27) para avaliar se os clientes mudariam para um banco concorrente.

No que diz respeito a Q25 - *Com que frequência é contactado(a) pelo seu Banco Principal ou Gestor de Cliente/Conta*, a maior concentração para o total de inqueridos, apresentado no gráfico 34 se situa em “Nunca-46%”, seguido do “Raramente-31%”, sendo que, a tendência se mantém inalterada quando se trata de os clientes com mais de 5 anos de relação com o banco, ou seja, “Nunca-47% e “Raramente-33%”, conforme o gráfico 35:

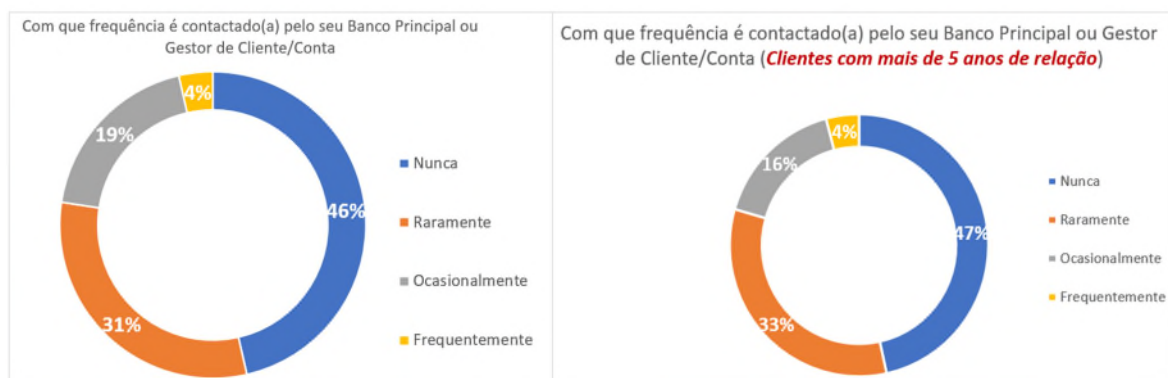


Gráfico 34 - Frequência de Contato aos Clientes

Gráfico 35 - Frequência de Contato aos Clientes mais de 5 anos de relação

Em relação a avaliação da Q27, gráfico 36, mostra que do total dos inqueridos, 60% dos clientes responderam positivamente que trocariam de banco, sendo que o **Banco B**, representa 40% da preferência dos clientes, conforme apresentado no gráfico 37:

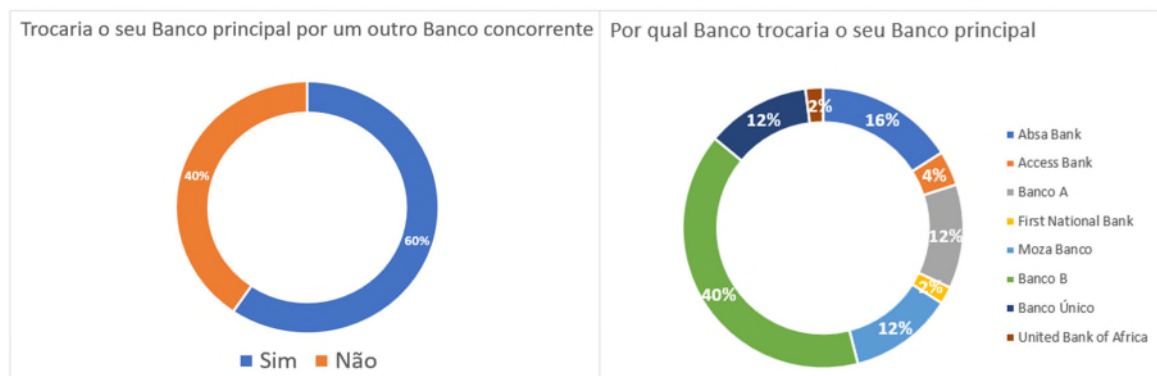


Gráfico 36 - Troca de Banco Principal

Gráfico 37 - Banco de Preferência dos Clientes

4.1.3. Entrevistas

Foram realizadas entrevistas no período entre 21-06-2021 a 24-06-2021 aos interlocutores dos Departamentos de Operações, Sistemas, Jurídico, *Compliance*, Unidade de Negócios, Recursos Humanos e Organização.

O quadro 23 apresenta o resultado das entrevistas as quatro áreas de suporte mais indicadas como sendo de relação difícil:

Questões	Operações	Jurídico	Sistemas	Compliance
De forma geral, como tem sido a relação com a área de negócio? Porquê?	Boa, apenas com as que cumprem as normas, mas nota-se cada vez mais desconhecimento dos produtos bancários.	A relação é boa... sendo certo de que por vezes constatamos dificuldades nos termos jurídicos	Não diria que os nossos serviços têm sido dos melhores...a demanda é maior para aquilo que é a capacidade interna.	A nossa interação não tem sido muito fácil...existe uma percepção menos clara em relação aos procedimentos associados ao <i>compliance</i> .
Que aspetos podem ser melhorados na relação com a área de negócio, para apostar num serviço de excelência ao cliente?	- Formação sobre Produtos Bancários - Divulgar os riscos que o banco incorre pela falta de observância das regras	- Simplificar modelos de pareceres - Envolvimento do Gerente na análise dos pedidos antes da submissão - Orientar para consulta das FAQs na intranet	- Resolução dos problemas de forma autónoma. - Criação do canal único de atendimento ao utilizador	- Continuar a clarificar a importância das ações de <i>compliance</i> para o banco; - Divulgar os níveis de serviço - Orientar para consulta das FAQs na intranet
Como classifica o serviço do banco prestado ao cliente?		- Há espaço para melhorar	- Temos muito a melhorar	- Os serviços precisam ser melhorados
E o que deve ser melhorado?	- Criação de novos produtos e serviços, considerando as potencialidades das nossas plataformas tecnológicas.	- Empatia - Formação de base	- Realizar operações a distância - Tempos de resposta - Mais atenção ao Cliente	- Atendimento ao Cliente - Empatia - Proatividade

Quadro 23 - Entrevista 1

O quadro 24 apresenta o resultado da entrevista realizada junto a hierarquia comercial:

Questões	Departamento Comercial
Na sua opinião, quais os principais aspetos precisam realizados para a melhoria da qualidade de serviço prestado ao cliente?	- Empatia - Iniciativa e Proatividade - Observância de delegação de competências em caso de dificuldades na tomada de decisão a nível da área comercial antes da submissão de pareceres as áreas de suporte. - Reajustar os normativos internos para adequar ao contexto do negócio (Ex: operações de clientes com contas domiciliadas em balcões que não funcionam aos Sábados) - Reposição do quadro de pessoal nas situações que possam ocorrer processos disciplinares, o que causa a fadiga pela sobrecargas e mau atendimento ao cliente
Umas das questões levantadas pelos clientes é que as agências têm justificado os atrasos no tratamento dos pedidos de clientes por conta de intervenção das áreas de suporte? Qual a sua opinião sobre este ponto?	- É fato e temos desencorajados estas medidas por parte das agências. O ideal é termos os nossos processos em <i>workflow</i> que permita saber a qualquer momento o estágio do pedido para comunicar ao cliente.
Dos clientes inqueridos e sendo a maior parte com mais de 5 anos de relação, refere que quase nunca são contactados após venda. Como avalia estes dados?	- É um aspeto extramente crítico que deve ser uma prática constante por parte dos nossos Gestores. - Melhorar a proatividade em ações comerciais
A nível interno, grande parte dos colaboradores da agência referiram não receber feedback positivos sobre o seu trabalho. Este aspeto não pode influenciar na qualidade de atendimento ao cliente?	- É importante prestar feedback, de certa forma motiva o colaborador a fazer mais e melhor o seu trabalho.

Quadro 24 - Entrevista 2

O quadro 25 apresenta o resultado da entrevista realizada junto aos Recursos Humanos na vertente formação e recrutamento:

Questões	Recursos Humanos
Formação	
Considerando que as pessoas são essenciais no atendimento ao cliente, como que avalia a formação dos recursos nas agências?	Houve necessidade de redirecionar as atividades formativas, no passado (5 anos atrás), as sessões eram basicamente presenciais e por vários fatores, a estratégia passou para formações a distância com recurso a e-learning: - Assim, comparativamente aos anos anteriores baixamos o ritmo das formações que sobretudo eram presenciais e consequentemente baixou a qualidade
No inquérito direcionado aos clientes, apontaram a falta de empatia dos colaboradores nas agências, aspeto também reforçado pelas áreas internas entrevistadas. Como RH, que ações julga necessárias para resolver este constrangimento?	- A nível dos recursos humanos há esta consciência, tanto que a estratégia para este ano seria retoma das sessões de formação presencial, visto que a sua essência é em aspetos comportamentais que visam capacitar empatia, qualidade no atendimento ao cliente, flexibilidade entre outros...devido a COVID-19, o processo se encontra suspenso; - Alternativas estão neste momento a serem avaliadas, para podermos capacitar os colaboradores das agências.
A necessidade de formação aos colaboradores das áreas comerciais sobre os produtos e serviços, foi fortemente mencionado pelas áreas internas. Existe algum plano de formação previsto?	- Sim. Estamos a desenhar um plano de formação para os colaboradores das agências junto com as áreas de suporte identificadas, para que estas possam ministrar estas formações.
Recrutamento	
Considerando que as pessoas são essenciais no atendimento ao cliente, como que avalia a qualidade dos recursos nas agências?	- A atividade de recrutamento passou para a gestão da direção comercial, cujas tarefas passam pela identificação do candidato nas zonas regionais onde se pretende eventualmente abrir uma agência e a sua formação fica sob responsabilidade da Gerência da Agência. - Nesta perspetiva, a qualidade dos recursos pode ter baixado considerando que quem contrata não é a área especializada no tema.

Quadro 25 - Entrevista 3

O quadro 26 apresenta o resultado da entrevista a área de Organização, que é responsável pelo desenho dos processos de negócios do banco:

#	Questões	Organização
Q-A	A área de Organização foi indicada como sendo área de difícil interação? No seu entendimento, o que pode estar por de trás desta indicação?	- Demora na resposta dos pedidos de esclarecimento que dependem de intervenção de outras áreas, como o Jurídico ou <i>Compliance</i>. - Dificuldade de interpretação das normas
Q-B	O que deve ser feito para melhorar esta relação?	- É importante ter conhecimento e sensibilidade do negócio - Definir e aplicar critérios claros de priorização de tratamento de pedidos - Incrementar o contato com as agências para comunicar as melhorias de processos e clarificar possíveis dúvidas
Q-C	Significa que a gestão de mudança é feita após a divulgação do processo melhorado?	- Em grande parte sim. Mas para processos críticos fizemos o contrário, de modo a dar a conhecer o que será implementado e prepará-los para entrada em produção de um processo novo ou melhorado.
Q-D	Estas situações de dependência de terceiros para esclarecimentos dos processos, com que frequência ocorre?	- São situações frequentes - Por vezes não se trata de ausência de procedimentos, mas com o surgimento de uma nova situação prática na agência, remete a uma necessidade de esclarecimento.
Q-E	Quais seriam as soluções para evitar que situações ocorram com frequência?	- Retornar ao modelo de interação com os interlocutores que realmente executam as operações nas agências para minimizar estas ocorrências e garantir que haja maior aceitação na implementação dos processos.
Q-F	Qual é o papel da Organização no Banco?	- De forma geral é melhoria contínua dos processos e agente de mudança. Ainda há muito trabalho por colocar em prática de acordo com o nosso perímetro funcional.
Q-G	A Organização tem identificado de forma proativa os processos para serem melhorados?	- É algo que era feito, mas deixou de ser feito. - As intervenções têm sido com mais frequência para responder aos pedidos de melhoria de processos submetidos pelas diferentes áreas para suprir necessidades pontuais e/ou urgentes.
Q-H	Na sua opinião, os pedidos recebidos pela Organização estão associados as necessidades dos clientes?	- Na sua maioria estão voltados para realidade interna do banco como, redução de carga administrativa, redução de custos, redimensionamento do quadro do pessoal, mas existem processos que são desenhados ou melhorados para, na perspetiva do banco, melhor a interação com o cliente.
Q-I	Como classifica o serviço do banco prestado ao cliente?	- Há muito trabalho que deve ser feito, principalmente na componente humana.
Q-J	E o que deve ser melhorado?	- Formação aos colaboradores
Q-K	Sente que o Banco está orientado a processos?	- Não totalmente. Prevalece ainda a visão de resolução de problemas forma isolada nos diferentes departamentos.
Q-L	Que contributo a Organização pode trazer para melhoria dos serviços no Banco?	- Primeiro mudança de abordagem, pois, o contexto atual é orientado para a realidade interna. - Tomado o conhecimento sobre as reais necessidades dos clientes, direcionar as atenções para o desenho de processos que respondam as preocupações dos clientes.

Quadro 26 - Entrevista 4

4.2. Discussão dos Resultados

4.2.1. Qualidade de Serviço do BANCO NACIONAL

Na avaliação da qualidade de serviços do **BANCO NACIONAL** com recurso ao SERVPERF, os dados apontam para uma necessidade de melhoria nas dimensões Responsividade (Q15, Q16, Q17), Segurança (Q22), Empatia (Q18, Q21, Q23, Q24), Confiabilidade (Q09, Q12), sobretudo para as classificadas como “prioridade crítica e alta” no quadro 22, nomeadamente:

- a) **Q21 - Os funcionários do seu Banco principal tratam os clientes com cortesia e simpatia, Q17 - Os funcionários do seu Banco principal têm sempre interesse e boa vontade em ajudar os clientes e Q24- funcionários do seu Banco principal oferecem atenção personalizada aos seus clientes**

As formas de tratamento aos clientes, apresentaram resultados menos positivos não só pelos dados recolhido juntos aos clientes inqueridos, mas também, pelos colaboradores das áreas de apoio do banco (quadros 23, 24, 26) que remeteram a necessidades de formação dos colaboradores do atendimento para a melhoria da qualidade de serviço.

Em entrevista realizada a área de Formação do banco (quadro 25), foi explicado que fraca qualidade de atendimento ao cliente foi consequência da alteração do modelo das sessões de formação a 5 anos atrás, que passaram de presencial para remotas (*e-learning*) e que neste momento decorrem estudos de alternativas para capacitar os colaboradores, tal como recomenda (Gayathri, 2017), que o Departamento de Recursos Humanos do setor bancário deverá desenvolver estratégias para manter a qualidade do serviço prestado ao cliente.

b) Q23 - Os funcionários do seu Banco principal compreendem as necessidades específicas dos seus clientes

As razões do desinteresse do cliente em aderir a novos produtos e serviços do banco, pode servir de pistas para compreender as suas reais necessidades e desejos, no entanto, do levantamento efetuado junto aos colaboradores das agências inqueridos, 42% (gráfico 26) referiram que raramente registam ou documentam estas informações, mas sim comunicam na sua maioria aos Gerentes das agências (79% - gráfico 27).

Portanto, Kohli & Maurya (2020) realçam que a relação com o cliente, no setor bancário, depende da eficácia de entender as diferentes necessidades dos clientes em diferentes estágios de interação.

Assim, os momentos de recolha de *feedbacks* sobre as razões que levam os clientes a não aderir aos novos produtos ou serviços do banco, devem constituir oportunidades de obtenção de informação do que efetivamente os clientes precisam para a satisfação da sua necessidade.

c) Q15 – Os funcionários do seu Banco principal informam com precisão sobre os prazos de entrega dos serviços, Q16 - Os funcionários do seu Banco principal tratam os seus pedidos pontualmente e Q22 - Os funcionários do seu Banco principal não imputam responsabilidades dos atrasos dos pedidos a outras áreas internas

Dos colaboradores inqueridos 59% (gráfico 22) afirmaram comunicar os prazos de entrega de serviço aos clientes, mas estes últimos, manifestaram um posicionamento contrário, que poderá estar associado ao tratamento de pedidos com atrasos que por vezes são imputadas as responsabilidades as áreas de suporte indicadas nos gráficos 15 a 17.

Nas transferências de atividades entre áreas de negócios e de suporte, os resultados das entrevistas realizadas a estes últimos (quadro 23), evidenciaram algumas dificuldades de interação com área de negócio, como o desconhecimento dos produtos bancários, falta de entendimento do papel ou atividades da área que é solicitada a intervenção e ausência do conhecimento dos riscos que o banco incorre pela falta de observância de determinados procedimentos.

Este cenário ocorre, segundo (Berman, 2020; Haugstveit *et.al*, 2016), devido ao conhecimento insuficiente sobre os processos de entrega de serviço ponta a ponta, pois, é nas transferências de atividades entre funcionários na Organização que os problemas ocorrem (denominado por *handoffs*).

d) Q09 - Quando o seu Banco principal promete algo durante determinado tempo, cumpre a promessa

Os dados apontam que os clientes inqueridos não sentem que o seu banco promete e cumpre com as promessas e relembra (Zeithaml *et al.*, 2014), que o Marketing orientado para os serviços trata de promessas (feitas e cumpridas) para o cliente e que estas promessas, segundo (Capote, 2020), ganham vida no momento em que o cliente é informado e o maior trabalho passa por garantir que em cada interação, é entregue o que foi prometido.

4.2.2. Satisfação dos Clientes Inqueridos

De acordo com os dados obtidos na avaliação dos níveis de satisfação dos clientes, verificou-se que 27% do inqueridos do **BANCO NACIONAL** são classificados como promotores, 17% são passivos ou neutros e 56% são detratores o que resultou em uma pontuação abaixo do 0 (-39), que segundo Madruga (2018) representa a zona crítica e requer intervenções urgentes e importantes.

As intervenções urgentes a serem realizadas pelo Banco, de acordo com os dados recolhidos, poderão passar por desencadear ações que visam:

- a redução de filas de espera, tempo de atendimento, pois Wirtz *et.al* (2020) consideram como sinais de problemas operacionais que precisam ser resolvidos;
- a capacitação dos funcionários do atendimento, tendo em conta que estes são, de acordo com (Alafeef, 2020; Purohit *et al.*, 2020), o principal ponto de contato com os clientes e a sua ineficiência em lidar efetivamente com os clientes poderá tornar ineficaz todo o esforço de marketing do banco.

4.2.3. Lealdade dos Clientes Inqueridos

Atendendo que 87% dos inqueridos correspondem ao grupo de clientes com mais de 5 anos de relação com o **BANCO NACIONAL**, os dados mostram que (1) raramente se deslocam às agências para a realização de operações, (2) quase nunca são contactados pelo seu banco ou gestor de conta, e (3) manifestam interesse em trocar por um dos 3 bancos principais em Moçambique.

Não obstante 47% colaboradores inqueridos nas agências (gráfico 20) terem referido que contactam ocasionalmente os clientes pós-venda, mesmo reconhecendo a importância de o fazerem sempre (70% - gráfico 21), (Wirtz *et al.*, 2020) fazem menção a estratégias da roda ou programa da lealdade que permite impulsionar ações que visam a conduzir o cliente a manter a relação por longo prazo e de forma exclusiva, e segundo (*American Marketing Association* cit. in Madruga, 2018), ações como ouvir efetivamente o que cliente tem a dizer, e personalizar medidas específicas através dos dados levantados é uma atitude poderosa para o valorizar.

4.2.4. A Gestão de Processos de Negócios

A imputação de responsabilidades dos atrasos dos pedidos as áreas de suporte (Q22 e gráfico 30), as longas filas de espera, a morosidade no atendimento, a capacitação dos funcionários (gráfico 33) e a ausência de ferramentas que permitam gerir os pedidos de clientes para comunicação eficiente dos prazos (gráfico 28) são alguns sinais de pontos de ineficiência nos processos primários e de apoio do **BANCO NACIONAL**, lembrando que, segundo (Kotler & Armstrong, 2015) a eficácia do serviço prestado ao cliente, depende das habilidades dos funcionários da linha da frente e dos processos que os apoiam.

Dos dados recolhidos na entrevista do quadro 26 destacam-se algumas questões, tais como: Q-E, Q-F, Q-G, QH, Q-K e Q-L:

- a) **Q-E** - Quais seriam as soluções para evitar que as dependências de outros departamentos para esclarecimentos dos processos, ocorram com frequência?

A grande dificuldade apresentada pelos entrevistados, está a associada a alteração da abordagem anteriormente usada para o levantamento e validação do processo atual, ou seja, atualmente os interlocutores que representam a área de negócio nesta etapa, são colaboradores que exerceram no passado funções nas agências, pelo que, a informação recolhida não espelha com profundidade pretendida a operativa comercial.

No entanto, Silva (2017) defende que a modelagem do processo atual, consiste no levantamento das dificuldades, dos problemas e as respetivas causas, desvios, gargalos, ruturas, junto dos executores do processo, para posterior representação do processo de maneira completa e precisa.

- b) **Q-F** - Qual é o papel da Organização no Banco, **Q-G** - A Organização tem identificado de forma proativa os processos para serem melhorados, **Q-H** - Na sua opinião, os pedidos recebidos pela Organização estão associados as necessidades dos clientes e **Q-K** – Sente que o Banco está orientado a processos

Não obstante as atribuições funcionais do departamento de Organização, estarem devidamente documentadas em regulamento e publicadas no portal interno, os dados recolhidos apontam para uma necessidade de operacionalização das responsabilidades apresentadas no extrato abaixo, pois, as intervenções em grande parte estão voltadas para melhorias internas quando comparado com a orientação para o cliente:

“Compete gerir o portfólio de projectos transversais e de natureza estratégica para o Banco, garantindo uma visão global e integrada do seu desenvolvimento e controlando a obtenção dos objectivos e resultados definidos. Desenvolve projectos de optimização organizacional e de simplificação de circuitos, processos e respectivos sistemas de informação, tendo em vista alcançar níveis adequados de produtividade, de eficiência, de qualidade de serviço prestado aos clientes, de contenção de custos, de risco e de rentabilidade e, ainda, planear, supervisionar e assegurar o fomento de uma cultura de continuidade de negócio.” Extrato do Regulamento.

Entretanto, Jesus & Macieira (2015) chamam a atenção de que a orientação por processos não se resume a um simples projeto com início, meio e fim previamente especificado, mas sim, deve ser integrada ao sistema de gestão do negócio que deve ser amadurecida com o passar do tempo, e que deverá contar com apoio e envolvimento da alta Administração.

c) Q-L - Que contributo a Organização pode trazer para melhoria dos serviços no Banco

A informação recolhida, faz menção ao desconhecimento das necessidades do cliente para posterior melhoria do processo associado a dor do cliente, o que segundo (Capote, 2020), pode tornar os projetos de melhoria de experiência do cliente inviáveis operacionalmente e tecnologicamente devido a esta desconexão.

Neste contexto, Wirtz *et al.* (2020) referem que para elaborar projetos satisfatórios para os clientes e ao mesmo tempo operacionalmente eficazes, é necessário que os Profissionais de Marketing e de Processos trabalhem em conjunto.

Salientar que Kaplan & Norton (1996) cit. in Porter *et al.* (2020) ao considerar os processos de negócios como parte integrante da estratégia da Organização, referem que estes visam buscar à excelência de processos e padrão de qualidade desejada em produtos e serviços que atendam as necessidades dos clientes.

4.3. Projeto de Mapeamento Jornada do Cliente Integrada aos Processos de Negócios

Face aos constrangimentos apresentados nos pontos anteriores resultantes da recolha de dados efetuada junto à clientes e colaboradores das agências do **BANCO NACIONAL**, o presente projeto visa contribuir para uma melhor compreensão das dores, desejos e necessidades dos clientes em cada interação com o banco, de modo que as experiências destes estejam devidamente conectadas com os processos e as tecnologias do banco.

Entretanto, para melhor perceção do projeto, mediante a consulta documental e interação com a área de negócio, foi utilizado como exemplo o processo de “Requisição de Cartões” para que se possa ter uma visão geral do *output* que se espera alcançar em projetos que o banco julgar relevante e/ou críticos.

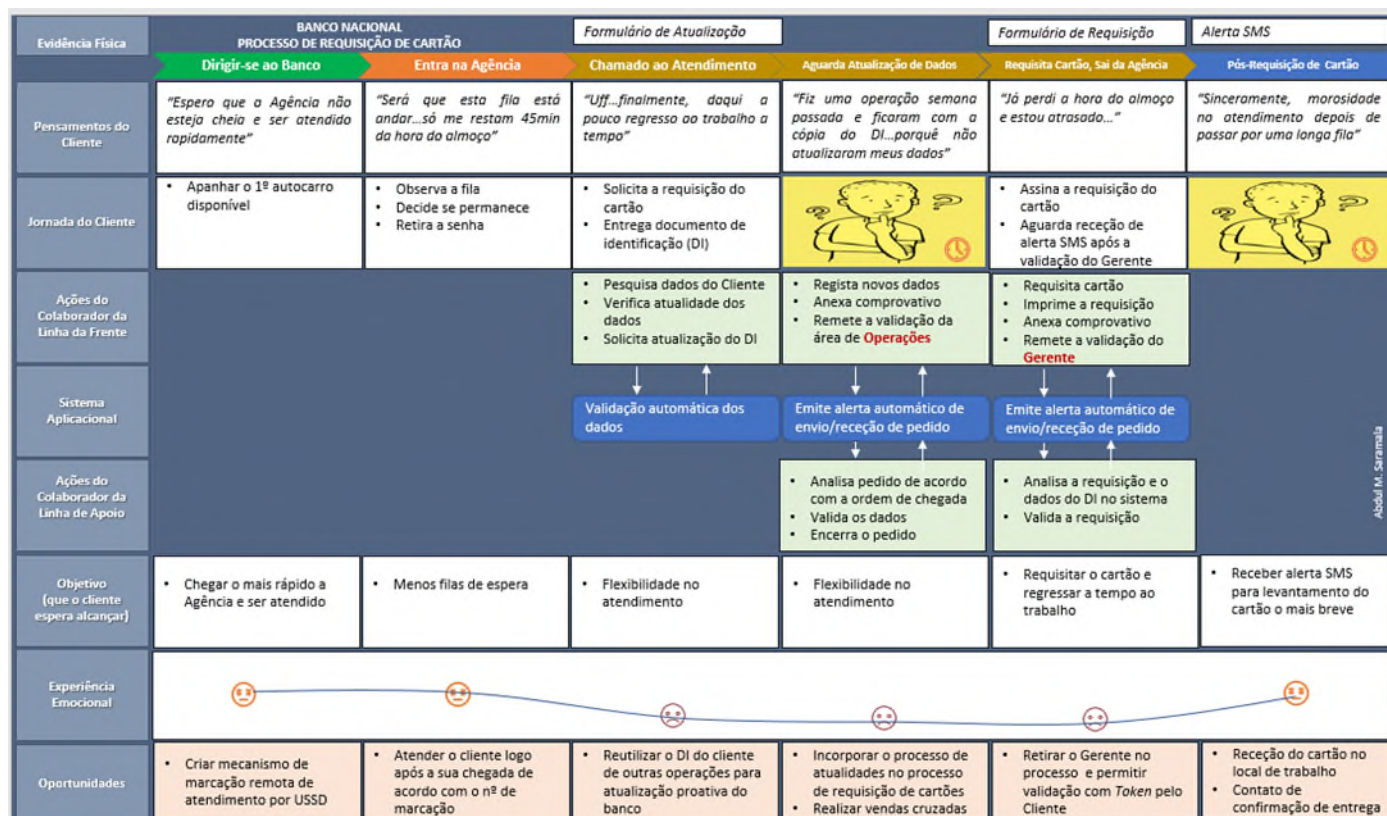
4.3.1. Demonstração do Processo de Requisição de Cartões

Neste processo foi criada a Persona abaixo – **João Carlos Mário**, que representa os funcionários públicos, clientes do **Banco Nacional**. A escolha do segmento deve-se ao fato de apresentarem dificuldades de realizar de operações presencial, pois, o horário de funcionamento deste setor de atividade (07:30-15:30) coincide com as agências bancárias:

JOÃO CARLOS MÁRIO	
IMAGEM 	OCUPAÇÃO Funcionário Público – Conservatória do Registo de Automóvel
IDADE 41 anos	NACIONALIDADE Moçambicana
GÉNERO Masculino	ESTADO CIVIL Casado
IMAGEM DE HUMOR 	NOTAS - Trabalha no atendimento ao cidadão das 07h30min – 15h30min - Dispõe de 1h de almoço das 11h45min – 12h45min
	DESCRIÇÃO - João tem 3 filhos e conta com um agregado familiar de 5 membros. - Possui 12º ano de escolaridade - Tem um negócio extra de venda de bebidas alcoólicas. - Passa os seus fins de semana com a família e amigos - Habitualmente usa os transportes públicos para as suas deslocações
	OBJETIVO - O seu cartão salário (débito) expirou e precisa requisitar na Agência - Tem pouco tempo disponível (hora do almoço)

(Elaboração própria, com recurso ao PowerPoint)

Assim, a figura 12 representa o Mapeamento da Jornada do Cliente integrada ao Processo de Requisição de Cartão de Débito (*Blueprint* de Serviço Expressivo), onde as ações dos colaboradores da linha da frente e de apoio, correspondem às atividades do processo em referência na agência bancária:



(Elaboração própria, com recurso ao PowerPoint)

No *Blueprint* de Serviço Expressivo podem ser verificados os aspetos relacionados com "Pensamento do Cliente" que segundo (Tavsan & Erdem, 2018; Clienehens, 2018; Capote, 2020), indica algo que o cliente tenha expressado ou uma opinião que tenha sobre qualquer parte da jornada do cliente, os "Objetivos" que Indicam o que o cliente deseja realizar e não no que se deseja oferecê-lo, a "Experiência Emocional" que expressa a emoção envolvida na ação do cliente em cada ponto de contato e por fim as "Oportunidades" que representam as melhorias para resolver os problemas identificados para que o cliente tenha experiência memorável.

Neste sentido, os profissionais de Processos poderão contribuir na identificação de melhorias tendo sempre presente a visão do cliente.

Salientar que as “zonas cinzentas” (imagens destacadas a amarelo nos momentos Jornada do Cliente “Aguardar atualização de dados” e “Pós-requisição de cartão”), constituem zonas de oportunidades comerciais que precisam ser devidamente exploradas pelos colaboradores da linha da frente, considerando que, segundo (Tavsan & Erdem, 2018; Botha, 2020; Wirtz *et al*, 2020; Sultan, 2018), os momentos da jornada de cliente não se esgota com o serviço prestado (encontro do serviço), mas comporta o conjunto das quatro etapas fundamentais: pré-encontro, encontro de serviço, pós-encontro do serviço e a falha de serviço, que deve ser observada numa perspetiva global, para melhor compreensão das dificuldades enfrentadas pelos clientes a cada ponto de contato.

4.3.2. Atividades do Projeto

a) Identificar e aprovar as necessidades de clientes

Esta atividade visa garantir que sejam despendidos esforços de melhorias e ou criação de novos produtos de acordo com a estratégia do banco, tendo em conta as premissas de (Kaplan & Norton, 1996 cit. in Porter *et al.*, 2020) de que a “perspetiva clientes” na estratégia da Organização visa agregar valor e diferenciar os produtos de acordo com a vontade e necessidade do cliente, pelo que, carecem de uma aprovação da alta Administração.

Nesta atividade, está inserida a coleta de dados relevantes sobre os clientes como suporte para avaliação das necessidades dos clientes. As fontes de recolha, podem ser de acordo com (Madruga, 2018; Clienehens, 2018; Heuchert, 2019), entrevistas com cliente, pesquisas de mercado, pesquisas de satisfação, documentos internos, dados de clientes, reclamações e opiniões de clientes sobre a marca nas redes sociais, na linha apoio ao cliente, nas agências, entre outras.

b) Criação de um grupo de trabalho multidisciplinar

A constituição de equipas de trabalho multifacetada, visa apresentar o projeto e as orientações estratégicas do banco, para que em conjunto possam direcionar as suas ações para o mesmo objetivo e garantir o cumprimento dos prazos, pelo que, (Madruga, 2018; Botha, 2020) recomendam integração de perfis e departamentos diferentes, como, Finanças, Marketing, Sistemas, Jurídico, *Compliance*, Desenvolvimento de Produtos, Operações, Comercial e Processos.

Conhecidas as necessidades e aprovadas, poderá ser desencadeada a identificação dos processos de negócios associados, e, por conseguinte, efetuar o levantamento do processo atual e de sistemas, que segundo (Silva, 2017) deve ser feito juntos dos executores.

c) Definir a Persona

Nesta atividade, com base nas orientações estratégicas aprovadas pela Administração, segmentar ou estratificar os clientes os quais se deseja focar, recorrendo aos dados demográficos e psicográficos, sendo este último relevante pois, de acordo com (Capote, 2020; Clienhens, 2018) representam questões mais humanas como estilo de vida, hábitos, opiniões, preferências sociais, influências, medos, desejos, tendências, dores.

d) Mapear a Jornada do Cliente Integrados aos Processos (*Blueprint de Serviço*)

De acordo com os momentos do consumo do serviço, nomeadamente, pré-encontro/encontro/pós-encontro/falhas de serviço) e com os dados recolhidos e tratados na atividade da aliena a), b) e c), criar o *Blueprint* de Serviço Expressivo ou de integração O2O dependendo produto/serviço ou processo, devendo a área de Organização validar previamente o levantamento do processo de negócio atual ponta-a-ponta e os sistemas envolvidos, cujo objetivo é identificar os eventuais pontos de ineficiência de acordo com que o cliente espera alcançar, a suas preocupações e a perceção sobre a qualidade de serviço prestado.

e) Implementação do projeto

Esta fase deverá contemplar eventuais ações de formação aos colaboradores da linha da frente, tanto na ótica de produtos e serviços, assim como em processos. Não obstante serem realizadas as formações, o processo deverá ser monitorado para que se possa tomar medidas imediatas face aquando do surgimento de situações anómalas.

Adicionalmente, as decisões estratégicas associadas a esta nova abordagem, devem ser difundidas para todos colaboradores do banco, no sentido de ficar assente de que a orientação para o cliente, que é uma visão que deve ser incorporada ou observada por cada colaborador no dia a dia.

4.3.3. Requisitos Essenciais do Projeto

Para garantir que o projeto decorra dentro das expetativas será necessário o cumprimento dos seguintes requisitos:

- a) Suporte e apoio da alta Administração;
- b) Cumprimento dos prazos, devendo as alterações do cronograma que comprometam o prazo final do projeto serem fundamentadas e comunicadas com antecedência junto com a proposta de novas datas sujeitas à aprovação da Administração;
- c) Alocação eficiente de 2 (dois) colaboradores por área (um a 100% e outro a 50%) para efeitos de substituição em caso de ausências;
- d) Participação de colaboradores das agências, devidamente selecionados, para o levantamento e validação do processo atual, bem como, para o apoio ao Marketing na coleta de dados sobre os clientes;
- e) Flexibilidade de cada responsável máximo dos departamentos envolvidos na prestação de informação relevante para o projeto.

4.3.4. Plano de Atividades do Projeto

O plano de atividades do projeto apresenta abaixo o conjunto de etapas na sua maioria interligadas a serem desenvolvidas de acordo com o estágio em que Banco se encontra:

Gantt project	
Nome	Recursos
• Efetuar levantamento das necessidade dos clientes	Marketing
• Aprovar necessidades junto a Administração	Marketing
☐ • Constituir equipa de trabalho	Marketing
• Apresentar objetivos e plano do projeto	Marketing
• Apresentar os processos abrangidos	Marketing, Organização
• Efetuar levantamento do processo atual	Negócios, Organização, Sistemas
• Definir Persona	Marketing
☐ • Mapear a Jornada do Cliente associada aos Processos	Marketing, Organização, Compliance, Sistemas, Negócios, Canais Eletrónicos, Jurídico, Operações
• Criar Blueprint de Serviço (Jornada do cliente integrada Processos)	Marketing, Organização
• Propor revisão ou criação de novos produtos ou serviços	Marketing, Canais Eletrónicos
• Propor revisão ou desenho de processos de negócios	Organização, Compliance, Jurídico, Sistemas
• Elaborar proposta final (Processos, Produtos e Serviços)	Marketing
• Aprovar Proposta	Administração
• Comunicar a Organização das Orientações Estratégicas	Marketing
☐ • Implementação	Marketing, Sistemas, Organização
• Formação (Produto/Serviços, Processos e Sistemas)	
• Divulgação (Produto/Serviços, Processos e Sistemas)	
• Acompanhamento	Marketing, Organização

(Elaboração própria, com recurso ao *GanttProject*)

4.3.5. Mecanismos de Controlo e Avaliação do Projeto

No projeto, poderão ser definidas figuras como “Coordenadores de Atividades” cuja responsabilidade passa por garantir que todas atividades associadas ao seu departamento estejam alinhadas com o plano do projecto e que sejam cumpridas dentro do prazo estabelecidos.

Para o controlo do projeto, poderão ser realizados reportes mensais para a alta Administração e quinzenais entre as equipa de projeto, devendo para efeito, ser criado um único canal de comunicação para mitigar eventuais ruídos.

Em relação aos entregáveis de cada atividade, devem ser devidamente validados pela área de Marketing na qualidade do “Líder do Projeto” para efeitos de avaliação do grau de cumprimento do projeto.

4.3.6. Impacto no Modelo de Negócio

Com a implementação do projeto do mapeamento da jornada do cliente integrado aos processos de negócios, o **BANCO NACIONAL** pode obter os seguintes ganhos:

- a) Desenvolver produtos e serviços de acordo com os desejos, dores e necessidades dos clientes;
- b) Criar maior proximidade na relação com cliente, uma vez que para atingir o propósito da alínea anterior, requer uma interação contínua e saudável com cliente;
- c) Criar uma base de clientes leais que possam ajudar na promoção e defesa da marca do banco;
- d) Construir uma base de dados completa de informação sobre o seu cliente, que poderá apoiar em programas de branqueamento de capitais, que requer o conhecimento detalhado do perfil do cliente;
- e) Visualizar e identificar de forma clara os pontos de paragem nos processos que geram ineficiências para ações de melhorias;
- f) Garantir que os diversos departamentos do banco estejam orientados para o cliente, o que irá reduzir os constrangimentos apresentados em relação ao foco departamental - funcional;
- g) Colaboradores da linha da frente mais preocupados em elevar os níveis de qualidade de serviço face ao envolvimento ativo na revisão ou criação de novos produto/serviços e processos de negócios;
- h) Direcionar o banco para atingir níveis altos de maturidade em gestão por processos.

CAPÍTULO V – CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E RECOMENDAÇÕES

O presente estudo contribuiu para compreender melhor, por lado a importância da jornada do cliente e o seu impacto na satisfação dos clientes a cada momento de interação com a Organização, bem como, a sua forte interligação com a componente operacional, nomeadamente, os processos de negócio que, quando mal elaborados afetam em grande escala a qualidade dos serviços prestados aos clientes.

Embora o estudo tenha sido contextualizado no setor bancário, o projeto pode ser replicado, com os devidos ajustes, para outros setores de serviços.

Não obstante a amostra utilizada no estudo não ser representativa, os inquéritos elaborados para a área comercial e para os clientes, assim como as entrevistas as áreas de suporte ao negócio do **BANCO NACIONAL**, foi possível identificar e validar aspetos que remetem a uma necessidade de o banco aprimorar a sua orientação para os clientes e direcionar as melhorias de processos de negócios que efetivamente estejam alinhados com as dores, desejos e necessidades dos clientes.

A aposta na melhoria da qualidade dos recursos humanos da linha da frente constitui um desafio do banco para que a jornada do cliente possa se traduzir na satisfação e experiências positivas para os clientes.

As limitações associadas ao estudo, estão relacionadas com: (1) a dificuldade de recolha de dados no Departamento de Marketing para, em função do conhecimento atual das ações de marketing, eventualmente propor melhorias e/ou definir um cronograma do projeto mais detalhado, (2) o tempo disponível para a recolha de dados para que pudesse apresentar uma amostra com representatividade nos dois inquéritos e por fim, (3) a utilização de duas referências bibliográficas do ano de 2014, por um lado, face a escassez de matéria recente sobre os processos de negócios no setor financeiro e por outro lado, por constituir uma referência e a mais atualizada em matéria de marketing de serviços.

Como recomendações, o **BANCO NACIONAL** poderá avaliar a possibilidade de implementação ou aprimorar o uso da ferramenta de gestão estratégica *Balanced Scorecard* que abarca a perspectiva de clientes e processos de negócios como um dos elementos-chave da estratégia de uma Organização.

Os principais ganhos da sua adoção se resumem em (1) compreender claramente as necessidades específicas dos clientes para (2) desenhar com rigor os processos de negócio ajustados as necessidades dos clientes, tendo presente os recursos financeiros, humanos e sistemas disponíveis.

Nesta perspectiva, estando as necessidades e os processos identificados, o mapeamento da jornada do cliente integrado aos processos de negócios estariam devidamente conectados rumo à excelência.

Um outro aspeto, não menos importante, o banco poderá avaliar a possibilidade de introdução de (1) *Customer Effort Score* para que o cliente possa avaliar o esforço empreendido para concluir uma operação ou transação, (2) *Net Promoter Score* para avaliar, a partir da “voz do cliente”, os níveis de satisfação de modo a obter *feedbacks* para a melhoria dos serviços prestados e a probabilidade de recomendar os produtos e serviços do banco a terceiros (3) modelo SERVPERF para avaliação periódica da qualidade dos serviços percebido pelo cliente e (4) inquéritos internos em anonimato para que, a partir, da “voz do colaborador”, o Departamento de Recursos Humanos possa identificar ações que impactam na qualidade de serviço do banco de forma transversal.

Por fim, poderá avaliar a possibilidade de aprimorar ou implementar as ferramentas de *Customer Relationship Management – Gestão da Relação com o Cliente* que possa agregar toda a informação de interação com os atuais clientes e clientes em potencial, alcançados por iniciativas de marketing.

Esta ferramenta, pode ser não só para desenhos de programas de lealdade, mas também, para suporte aos programas de branqueamento de capitais em curso no setor financeiro.

REFERÊNCIAS

Bibliografia

1. Botha, C. (2020). *Customer Journey Mapping*. South Africa: Chantel Botha.
2. BPM CBOK. (2020). *Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócios. Corpo Comum de Conhecimento*. (4ªed.). Brasil: ABPMP.
3. BPM CBOK. (2015). *Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócios. Corpo Comum de Conhecimento*. (3ªed.). Brasil: ABPMP.
4. Capote, G. (2020). *Business Experience Design: A Jornada do Cliente – Guia essencial para entender clientes, desenvolver soluções, projetar experiências, repensar processos e prosperar* (1ª ed.). Rio de Janeiro, Brasil: Gart Capote de Brito.
5. Clienehens, C. L (2018). *Creating a CX That Signs: An Introduction to Customer Journey Mapping for Marketers*. (2nd ed.). Middletown. USA: Jennifer L. Clienehens.
6. Cobra, M. (2019). *Marketing de Serviços Financeiros*. São Paulo, Brasil: Senac.
7. De Sordi, J. O (2017). *Gestão Por Processos: Uma abordagem moderna da administração* (4ª ed.). São Paulo, Brasil: Saraiva
8. Dumas, M., La Rosa, M. & Reijers, H. A. (2018). *Fundamentals of Business Process* (2nd ed.). Berlim, Germany: Springer.
9. Fávero, L. P. & Belfiore, P. (2017). *Manual de Análise de Dados: Estatística e Modelagem Multivariada com Excel, SPSS e Stata*. (1ª ed.). Rio Janeiro. Brasil: Elsevier.
10. Gil, A. C (2017). *Como Elaborar Projetos de Pesquisa*. (6ª ed.). São Paulo. Brasil: Atlas.
11. Hollensen, S. (2015). *Marketing Management: A Relationship Approach*. (3rd ed.). Londres. Inglaterra: Pearson.
12. Jesus, L. & Macieira, A. (2015). *Repensado a Gestão Por Meio de Processos: Como BPM pode transformar o negócio e gerar crescimento e lucro* (1ª ed.). Rio de Janeiro, Brasil: EloGroup.

13. Kalbach, J. (2017). *Mapeamento de Experiências: Um guia para criar valor por meio de jornadas, blueprints e diagramas*. (1st ed.) Rio de Janeiro, Brasil: Alta Books.
14. Kotler, P., & Keller, K. L (2016). *Marketing Management*. (15th ed.). Londres, Inglaterra: Pearson.
15. Laguna, M., & Marklund, E. (2019). *Business Process Modeling, Simulation and Design*. (3rd ed.). Londres, Inglaterra: CRC.
16. Las Casas, A. L., & Las Casas, J. L (2019). *Marketing de Serviços: Como criar valores e experiências aos clientes* (7ª ed.). São Paulo, Brasil: Atlas.
17. Marconi, M. A., & Lakatos, E. M (2017). *Fundamentos de Metodologia Científica*. (8ª ed). São Paulo, Brasil: Atlas.
18. Madruga, R (2018). *Gestão do Relacionamento e Customer Experience: A Revolução na Experiência do Cliente*. São Paulo, Brasil: Atlas.
19. Marangoni, S. (2015). *Marketing de Serviços*. (1ª ed.). Rio de Janeiro, Brasil: SESES.
20. Neto, A. V (2020). *Lógica de Serviço Dominante: Material de Apoio Instrucional*. (1ª ed.). Rio Grande do Sul, Brasil: UNIPAMPA.
21. Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G & Smith, A. (2015). *Criar Propostas de Valor*. (1ª ed.). Afragide, Portugal: Dom Quixote.
22. Parowicz, I. (2019). *Cultural Heritage Marketing: A Relationship Marketing Approach to Conservation Services*. Porto Alegre, Brasil: Bookman.
23. Peppers, D & Rogers, M (2017). *Managing Customer Experience and Relationships: A Strategic Framework*. (3rd ed.). New Jersey, USA: John Wiley & Sons.
24. Porter, M., Collins, J., Porras, J., Johnson, M., Christensen, C., Kagermann, H et al. (2020). *Estratégia*. Coimbra, Portugal: Actual.
25. Severino, A. J (2017). *Metodologia de Trabalho Científico*. (24ª ed.). São Paulo. Brasil: Cortez.

26. Silva, A. C. L (2017). *BPM Business Process Management: Introdução sobre BPM em uma visão integrada e didática para a Gestão Estratégica de Processos de Negócio*. Volume I. São Paulo, Brasil: Bookess.
27. Suarez, G (2018). *Melhorando a Qualidade em Serviços: SERVIQUAL e o MODELO DAS LACUNAS*. Curitiba, Brasil: Amazon.
28. Stickdorn, M., Hormess, M., Lawrence, A & Schneider, J (2020). *Isto é Design de Serviço na Prática: Como Aplicar o Design de Serviço no Mundo Real: Manual do Praticante*. Porto Alegre, Brasil: Bookman.
29. Tavsan, N & Erdem, C (2018). *Customer Experience Management: How to Design, Integrate, Measure and Lead*. Minneapolis, USA: Tasora.
30. Thompson, R. (2020). *Marketing de Serviços: Conceitos, Tipos e Estratégias de Marketing de Serviços Essenciais para sua Empresa ou Negócio Online*. USA: Amazon.
31. Wirtz, J., Hemzo, M. A & Lovelock, C (2020). *Marketing de Serviços: Pessoas, Tecnologias, Estratégia*. (8ª ed.). São Paulo. Brasil: Saraiva.
32. Weske, M. (2019). *Business Process Management: Concept, Languages, Architectures*. (3rd ed.). Berlim, Germany: Springer.
33. Yin, R. (2011). *Estudo de Caso: Planejamento e Métodos*. (2ª eds). Porto Alegre. Brasil: Bookman.

Netgrafia

34. Aguwa, C. C., Olya, H. M., Monplaisir, L (2017, Mar 27). Modeling of fuzzy-based voice of customer for business decision analytics. *ScienceDirect*. Acedido Fevereiro 14 2021, em <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0950705117301466?via%3Dihub>.
35. Alafeef, M (2020, Sep 02). The Influence of Service Marketing Mix on Customer Loyalty towards Islamic Banks: Evidence from Jordan. Human Resource Management Academic Research Society. Acedido Março 02 2021, em https://hrmars.com/papers_submitted/7862/the-influence-of-service-marketing-mix-on-customer-loyalty-towards-islamic-banks-evidence-from-jordan.pdf.
36. Aliata, V. L (2017, Aug 14). Effect of marketing mix strategy on customer satisfaction of customer of commercial banks in Kenya. *Novelty*. Acedido Março 02 2021, em <http://www.noveltyjournals.com/upload/paper/EFFECT%20OF%20MARKETING%20MIX%20STRATEGY-1132.pdf>
37. Albinsson, P. B., Perera, Y & Sautter, T (2016, Dez 11). DART Scale Development: Diagnosing a Firm's Readiness for Strategic Value Co-Creation. *Journal of Marketing Theory and Practice*. Acedido Fevereiro 16 2020, em <https://doi.org/10.1080/10696679.2016.1089763>.
38. Arasa, R & Ottichilo, L (2015, Apr 30). Determinants of Know Your Customer (KYC) Compliance among Commercial Banks in Kenya. *Journal of Economics and Behavioral Studies*. Acedido Junho 12 2021, em <https://ojs.amhinternational.com/index.php/jeb/article/view/574>.
39. Ateba, B. B., Maredza, A., Ohei, K., Deka, P & Schutte, D (2015, Mar 26). Marketing mix: its role in customer satisfaction in the South African banking retailing. *Business Perspectives*. Acedido Março 02 2021, em <https://businessperspectives.org/journals/banks-and-bank-systems/issue-185/marketing-mix-it-s-role-in-customer-satisfaction-in-the-south-african-banking-retailing>.
40. Berman, B (2020, Jul 28). Paths to Purchase: The Seven Steps of Customer Purchase Journey Mapping. *SSRN*. Acedido 24 Abril 2021, em https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3660155.

41. Buh, B., Kovacic, A., Stemberger, M. I (2015, May 01). Critical success factors for different stages of business process management adoption: a case study. *Economic Research*. Acedido Fevereiro 16 2021, em <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/1331677X.2015.1041776>.
42. Canhoto, I. A., Meadows, M., Ball, K., Daniel, E., Dibb, S & Spiller, K (2016, Apr 06). The role of customer management capabilities in public-private partnerships. *Journal of Strategic Marketing*. Acedido Junho 12 2021, em <https://doi.org/10.1080/0965254X.2016.1148769>.
43. Cândido, J. D & Freitas, A. L. P (2017, Nov 10). Mensuração da Qualidade de Serviços em Restaurantes Fast Food: Proposta de Integração da Análise dos Quartis e Ciclo de Serviços. *XXIV SIMPEP*. Acedido Junho 03 2021, em https://www.researchgate.net/publication/321679439_MENSURACAO_DA_QUALIDADE_DE_SERVICO_S_EM_RESTAURANTES_FAST_FOOD_PROPOSTA_DE_INTEGRACAO_DA_ANALISE_DOS_QUARTIS_E_CICLO_DE_SERVICOS.
44. Chaithanya, K. A (2014). Business Process Reengineering for Retail Banks. *IDRBT*. Acedido Maio 28 2021, em https://idrbt.ac.in/assets/alumni/PT-2014/Krishna%20Chaitanya_BUSINESS%20PROCESS%20REENGINEERING.pdf
45. Csikosova, A., Culkova, K & Janoskova, M (2016, May 07). Evaluation of quantitative indicators of marketing activities in the banking sector. *ScienceDirect*. Acedido Março 18 2021, em <https://www.sciencedirect.com/ludwig.lub.lu.se/science/article/pii/S0148296316302387>.
46. Cvijovic, J., Kostic-Stankovic, M & Reljic, M (2017, Oct 10). Customer relationship management in banking industry: Modern approach. *SCIndeks*. Acedido Março 23 2021, em <http://scindeks.ceon.rs/article.aspx?artid=0350-03731703151C>
47. Fernandes, T & Pinto, T (2019, May 04). Relationship quality determinants and outcomes in retail banking services: The role of customer experience. *ScienceDirect*. Acedido Fevereiro 24 2021, em <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0969698918304211>.

48. Folstad, A & Kvale, K (2018, Mar 12). Customer Journeys: a systemic literature review. *Emerald*. Acedido Fevereiro 28 2021, em <https://doi.org/10.1108/JSTP-11-2014-0261>.
49. Fragoso, T.J & Espinoza, L. I (2017, Aug 12). Assessment of banking service quality perception using the SERVPERF model. *ScienceDirect*. Acedido Abril 19 2021, em <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0186104217300761>.
50. Freitas, J. A., Silva, P. A., Silva, F. F., Corrêa, A. P. S. T., Shimoya, A & Shimoda, E (2019). Aplicação do Modelo SERVPERF para Avaliação dos Serviços Oferecidos pelo Restaurante Albinos no Município de Itaperuna/RJ. *Revista Produção Online*. Acedido Junho 03 2021, em <https://www.producaoonline.org.br/rpo/article/view/3236>.
51. Frio, S. R & Brasil, V. S (2016, May 19). Customer value co-creation behavior as a preceding of satisfaction and loyalty. *ScienceDirect*. Acedido Fevereiro 18 2021, em <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1809227616300133?via%3Dihub>.
52. Gayathri, K. V. S (2017, Oct 14). Role of Marketing In Banking Sector with Special Reference to State Bank of India. *AIMS*. Acedido Fevereiro 04 2021, em <http://www.aims-international.org/myconference/cd/PDF/MSD3-4520-Done.pdf>.
53. Glykas, M., Valiris, G., Kokkinaki, A & Koutsoukou, Z (2018, June). Banking Business Process Management Implementation. *IGI GLOBAL*. Acedido 23 Maio 2021, em <https://www.igi-global.com/article/banking-business-process-management-implementation/193630>
54. Heshmati, E., Saeednia, H & Badizadeh, A (2019, Sep 09). Designing a customer experience management model for the banking services sector. *Emerald*. Acedido Março 22 2021, em <https://www.emerald-com.ludwig.lub.lu.se/insight/content/doi/10.1108/JIMA-10-2018-0200/full/html>.
55. Herhausen, D., Kleinlercher, K., Verhoef, P. C., Emrich, O & Rudolph, T (2019, Sep). Loyalty Formation for Different Customer Journey Segments. *ScienceDirect*. Acedido Abril 19 2021, em <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0022435919300247?via%3Dihub#bib0005>.

56. Heuchert, M (2019, Jul 17). Conceptual Modeling Meets Customer Journey Mapping: Structuring a Tool for Service Innovation. *IEEE*. Acedido Dezembro 26 2020, em <https://ieeexplore.ieee.org/document/8807799>.
57. Kohli, G & Maurya, P. C (2020, Mar 28). A study on customer relationship management practices in banking sector. *Sage Journals*. Acedido Fevereiro 25 2021, em <http://journals.smsvaranasi.com/index.php/managementinsight/article/view/368>.
58. KPMG (2019, Nov). Pesquisa sobre o Sector Bancário. Banking Survey: Financial Services Mozambique. *AMB*. Acedido Junho 03 2021, em <http://www.amb.co.mz/index.php/publicacao/pesquisa-do-sector-bancario>.
59. KPMG (2020, Dez). Pesquisa sobre o Sector Bancário. Banking Survey: Financial Services Mozambique. *AMB*. Acedido Junho 03 2021, em <http://www.amb.co.mz/index.php/publicacao/pesquisa-do-sector-bancario>.
60. Lemon, K. N & Verhoef, P. C (2016, Nov 01). Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey. *Sage Journals*. Acedido Novembro 23 2020, em <https://journals.sagepub.com/doi/10.1509/jm.15.0420>.
61. Loureiro, S. M. C & Sarmento, E. M (2017, Aug 17). The Impact of Generation Y's Customer Experience on Emotions: Online Banking Sector. *Springer*. Acedido Fevereiro 16 2021, em https://doi.org/10.1007/978-3-319-65551-2_45.
62. Mahtab, N & Abdullah, M (2016, Mar 07). Marketing of Financial and Banking Products: An Example from Bangladeshi Bank. *J Account Mark*. Acedido Março 25 2021, em <https://doi:10.4172/2168-9601.1000159>.
63. Mbama, C. I., Ezepue, P., Alboul, L & Beer, M (2018, Sep 04). Digital banking, customer experience and financial performance: UK bank managers perceptions. *Emerald*. Acedido Março 02 2021, em <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JRIM-01-2018-0026/full/html>.
64. Micheaux, A & Bosio, B (2018, Nov 25). Customer Journey Mapping as a New Way to Teach Data-Driven Marketing as a Service. *Sage Journals*. Acedido Janeiro 06 2021, em <https://journals.sagepub.com/toc/jmda/41/2>.

65. Moon, H., Han, H. H., Chun, J & Hong, S. W (2016, May 16). A Design Process for a Customer Journey Map: A Case Study on Mobile Services. *Willey*. Acedido Maio 23 2021, em <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/hfm.20673>.
66. Nici, E & von Creutlein, A (2017, Jul 24). Investigating the Pre-Purchase Phase of Customer Journey: An Exploratory Study in the Home Furnishing Retail Industry. *Lund University*. Acedido Março 14 2021, em <https://lup.lub.lu.se/student-papers/search/publication/8916178>.
67. Purohit, S., Paul, J & Mishra, R (2020, Aug 28). Rethinking the bottom of the pyramid: Towards a new marketing mix. *ScienceDirect*. Acedido Março 02 2020, em <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0969698920312832?via%3Dihub>.
68. Rocks, B (2016, Nov 21). Interval Estimation for the “Net Promoter Score”. *Taylor & Francis*. Acedido Abril 30 2021, em <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/00031305.2016.1158124>.
69. Rosenbaum, M. S., Otalora, M. L & Ramírez, G. C (2016, Sep 09). How to create a realistic customer journey map. *ScienceDirect*. Acedido Novembro 21 2020, em <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0007681316300982?via%3Dihub>.
70. Ryu, D. H., Lim, C & Kim, K. J (2019, Sep 18). Development of a service blueprint for the online-to-offline integration in service. *ScienceDirect*. Acedido Março 16 2021, em <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0969698919303881?via%3Dihub>.
71. Santos, A. R & Silva, B. C. Da (2019, Jun 02). O Modelo Servicescape Aplicado em Hospitais Públicos: Uma Análise da Influênciado Ambiente Físico na Experiência de Serviço ao Cidadão. *Revista Eletrônica Gestão e Serviços*. Acedido Fevereiro 18 2021, em <https://doi.org/10.15603/2177-7284/regs.v10n1p2627-2650>.
72. Shavitt, S & Barnes, A. J (2018, Dez 07). Cross-cultural consumer psychology. *Wiley*. Acedido Fevereiro 18 2021, em <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/arcp.1047>

73. Sultan, A. J (2018, Sep 10). Orchestrating service brand touchpoints and the effects on relational outcomes. *Emerald*. Acedido Março 18 2021, em <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JSM-12-2016-0413/full/html>
74. Sultan, A (2019, Dec 09). Identifying brand touchpoints to increase switching costs in the banking industry. *Emerald*. Acedido Março 18 2021, em <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IJBM-07-2019-0255/full/html>
75. Topala, P & Postolache, V (2018, Set 20). Re-engineering of business process as a bank efficiency method. *IOP Science*. Acedido Maio 23 2021, em <https://iopscience.iop.org/article/10.1088/1757-899X/400/6/062029/meta>.
76. Tueanrat, Y., Papagiannidis, S & Alamanos, E (2020, Dez 11). Going on a journey: A review of the customer journey literature. *ScienceDirect*. Acedido Janeiro 04 2021, em <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0148296320308584>.
77. Vargo, S. L & Lusch, R. F (2015, July 16). Institutions and axioms: an extension and update of service-dominant logic. *Springer*. Acedido Fevereiro 14 2021, em <https://link.springer.com/article/10.1007%2Fs11747-015-0456-3#article-info>.
78. Vugec, D. S., Ivancic, L & Glavan, L. M (2019, May 22). Business Process Management and Corporate Performance Management: Does Their Alignment Impact Organizational Performance. *Interdisciplinary Description of Complex Systems*. Acedido Dezembro 26 2020, em https://www.indecs.eu/index.php?s=17_2-B&y=2019.
79. Yang, Y., Gong, Y., Land, L. P. W & Chesney, T (2019, Dec 05). Understanding the effects of physical experience and information integration on consumer use of online to offline commerce. *ScienceDirect*. Acedido Março 20 2021, em <https://www.sciencedirectcom.ludwig.lub.lu.se/science/article/pii/S0268401219304827>.
80. Zietsman, M. L., Mostert, P & Svensson, G (2019, Feb 04). Perceived price and service quality as mediators between price fairness and perceived value business banking relationships: A micro-enterprise perspective. *Emerlad*. Acedido Fevereiro 24 2021, em <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IJBM-07-2017-0144/full/html>.

ANEXOS

Anexos 1 – Questionário | Colaboradores do BANCO NACIONAL



Caro(a) Inquerido, obrigado por aceder ao questionário. O mesmo contém 28 questões que poderá levar menos de 15 minutos para o seu preenchimento em anonimato. Antes de responder as questões, recomendo a leitura do breve Guião Orientador partilhado no email

[INICIAR O QUESTIONÁRIO](#)

A quanto tempo é colaborador do Banco?

- ☐ Menos de 2 anos
- ☐ 2 - 4 anos
- ☐ 5 - 7 anos
- ☐ 8 - 10 anos
- ☐ Mais de 10 anos

A quanto tempo exerce a função actual?

- ☐ Menos de 2 anos
- ☐ 2 - 4 anos
- ☐ 5 - 7 anos
- ☐ 8 -10 anos
- ☐ Mais de 10 anos

Qual é a sua função actual?

- ☐ Caixa
- ☐ Atendedor de Balcão
- ☐ Gestor de Cliente
- ☐ Gerência/Coordenador
- ☐ Director Comercial

Tem participado em alguma formação ligada a função actual?

- ☐ Sempre
- ☐ Frequentemente
- ☐ Ocasionalmente
- ☐ Raramente
- ☐ Nunca

Indique qual formação realizou ligada a sua actual função.

- ☐ Negócios Digitais
- ☐ Atendimento ao Cliente
- ☐ Auto-conhecimento
- ☐ Gestão da Relação com o Cliente
- ☐ Liderança
- ☐ Prevenção de Branqueamento de Capitais e Financiamento do Terrorismo
- ☐ Técnicas de Vendas de Produtos e Serviços
- ☐ Técnicas de Negociação
- ☐ Técnicas de Negociação
- ☐ Outra

Dispõe de recursos necessários para realizar o seu trabalho de forma a atingir os objetivos estabelecidos?

- ☐ Concordo Totalmente
- ☐ Concordo
- ☐ Não concordo nem discordo
- ☐ Discordo
- ☐ Discordo Totalmente

A qualidade do seu trabalho tem sido afectada ou condicionada pela intervenção de outras áreas do banco?

- ☐ Sempre
- ☐ Frequentemente
- ☐ Ocasionalmente
- ☐ Raramente
- ☐ Nunca

Como tem sido a relação com as áreas do banco, cuja intervenção é obrigatória para complementar as suas actividades?

- ☐ Muito fácil
- ☐ Fácil
- ☐ Nem fácil nem difícil
- ☐ Difícil
- ☐ Muito difícil

Indique as áreas que mais contribuem para pontuação anterior.

- ☐ DSJ - Direcção de Serviços Jurídicos
- ☐ GFC - Gabinete da Função Compliance
- ☐ DSI - Direcção de Sistemas de Informação
- ☐ DOQ - Direcção de Organização e Qualidade
- ☐ DOP - Direcção de Operações
- ☐ DLC - Direcção de Logística e Infraestrutura
- ☐ DMK - Direcção de Marketing
- ☐ DMF - Direcção de Mercados Financeiros
- ☐ Outra

Tem recebido feedbacks contínuos sobre o seu trabalho que contribuem para o seu crescimento profissional?

- ☐ Sempre
- ☐ Frequentemente
- ☐ Ocasionalmente
- ☐ Raramente
- ☐ Nunca

Em que momento toma conhecimento de novos produtos e serviços desenvolvidos pelo banco para realizar a venda aos clientes?

- ☐ Na fase de testes internos
- ☐ 1 mês antes do lançamento
- ☐ 15 dias antes do lançamento
- ☐ 05 dias antes do lançamento
- ☐ Dia do lançamento
- ☐ Após divulgação ao público

Indique a fonte onde obtém a informação sobre novos produtos e serviços desenvolvidos pelo banco.

- ☐ Site do Banco
- ☐ DCE - Direcção de Canais Electrónicos
- ☐ Órgãos de Comunicação Social
- ☐ DMK - Direcção de Marketing
- ☐ Redes Sociais (WhatsApp, FaceBook, Instagram, YouTube, LinkedIn, outros)
- ☐ OG - Órgão de Gerência
- ☐ Intranet
- ☐ Intranet
- ☐ Outro

Tem sido informado(a) sobre as mudanças de âmbito estratégico que ocorrem no Banco?

- ☐ Sempre
- ☐ Frequentemente
- ☐ Ocasionalmente
- ☐ Raramente
- ☐ Nunca

A missão, visão e valores do banco estão sempre presentes no exercício das suas funções?

- ☐ Sempre
- ☐ Frequentemente
- ☐ Ocasionalmente
- ☐ Raramente
- ☐ Nunca

Tem recebido reclamações de clientes no seu balcão?

- ☐ Sempre
- ☐ Frequentemente
- ☐ Ocasionalmente
- ☐ Raramente
- ☐ Nunca

Assinale as reclamações mais frequentes que tem recebido no balcão.

- ☐ Longas filas de espera
- ☐ Morosidade no atendimento
- ☐ Excesso de documentos para realizar operações
- ☐ Cobranças indevidas
- ☐ Canais não presenciais inoperacionais (ATM, POS, eBanking, Conta Móvel, Site do Banco)
- ☐ Incumprimento de prazos no tratamento dos pedidos
- ☐ Sistemas aplicativos inoperacionais
- ☐ Comissões ou taxas elevadas
- ☐ Comissões ou taxas elevadas
- ☐ Outra

As reclamações dos clientes são devidamente respondidas?

- ☐ Sempre
- ☐ Frequentemente
- ☐ Ocasionalmente
- ☐ Raramente
- ☐ Nunca

Quais os canais utilizados com frequência para contactar os clientes?

- ☐ Email
- ☐ Telefone
- ☐ Whatsapp
- ☐ Carta
- ☐ Outro

Quais as situações frequentes que o/a levam a contactar os clientes?

- ☐ Mensagem de aniversário natalício
- ☐ Venda de produtos e serviços
- ☐ Confirmação de operações
- ☐ Actualização de dados
- ☐ Sugestões de novos negócios
- ☐ Prestar apoio para esclarecimentos de possíveis dúvidas
- ☐ Prestar apoio para esclarecimentos de possíveis dúvidas
- ☐ Outra

Com que frequência contacta o cliente após ter adquirido um produto ou serviço do banco, para colher feedback sobre a sua utilização?

- ☐ Sempre
- ☐ Frequentemente
- ☐ Ocasionalmente
- ☐ Raramente
- ☐ Nunca

Em sua opinião, que importância atribui a realização de um contacto ao cliente após a venda de produto ou serviço do banco, para avaliar o seu grau de satisfação?

- ☐ Muito Importante
- ☐ Importante
- ☐ Moderado
- ☐ As vezes importante
- ☐ Não é importante

Os Clientes são informados sobre o tempo necessário para o tratamento dos pedidos recebidos na Agência?

- ☐ Sempre
- ☐ Frequentemente
- ☐ Ocasionalmente
- ☐ Raramente
- ☐ Nunca

Dispõe de ferramentas que o/a permite consultar o estágio dos pedidos submetidos pelos clientes nos canais não presenciais/remotos? Ex: Site do Banco, Call Center, outros.

- ☐ Concordo Totalmente
- ☐ Concordo
- ☐ Não estou decidido
- ☐ Discordo
- ☐ Discordo Totalmente

As razões sobre o desinteresse dos clientes em aderir aos novos produtos e serviços do banco, são devidamente registadas?

- ☐ Sempre
- ☐ Frequentemente
- ☐ Ocasionalmente
- ☐ Raramente
- ☐ Nunca

A quem comunica as razões do desinteresse dos clientes em aderir aos novos produtos e serviços do banco?

- ☐ DMK - Direcção de Marketing
- ☐ DCE - Direcção de Canais Electrónicos
- ☐ OG - Órgão de Gerência
- ☐ OG - Órgão de Gerência
- ☐ Outro

Anexos 2 – Questionário | Cliente Bancário

QUALIDADE DOS SERVIÇOS BANCÁRIOS EM MOÇAMBIQUE

Caro Inquerido,

Muito obrigado por aceder ao inquérito.

O presente inquérito, para fins académicos, pretende colher em **anonimato** a sua percepção sobre a qualidade dos serviços prestados pelas entidades Bancárias em Moçambique. Para efeito, com base na sua experiência enquanto cliente de um Banco, avalie em uma escala de **1** a **7**, os serviços prestados pela Instituição Financeira que considera como o seu **Banco Principal** (onde realiza maior número de transações).

Nota:

- **1** = Discordo Totalmente ou Muita Fraca ou Muito Insatisfeito
- **7** = Concordo Totalmente ou Muito Forte ou Muito Satisfeito

Desde já, agradeço imenso pelo seu precioso tempo e apoio.

Para responder, por favor carregue em **"Iniciar"**

INICIAR

Indique a província onde reside.

- ☐ Niassa
- ☐ Cabo Delgado
- ☐ Nampula
- ☐ Zambézia
- ☐ Tete
- ☐ Manica
- ☐ Sofala
- ☐ Inhambane
- ☐ Gaza
- ☐ Maputo Província
- ☐ Maputo Cidade
- ☐ Nenhuma (Residente no Estrangeiro)

Qual é a sua faixa etária?

- ☐ 18 a 24 anos
- ☐ 25 a 34 anos
- ☐ 35 a 44 anos
- ☐ 45 a 54 anos
- ☐ Mais de 54 anos

Qual é o seu Banco Principal? (onde realiza maior número de transacções/operações bancárias)

- ☐ First Capital Bank
- ☐ MyBucks
- ☐ Access Bank, Banc ABC
- ☐ Millennium BIM
- ☐ Ecobank
- ☐ ABSA
- ☐ Banco Comercial e de Investimento
- ☐ Moza Banco
- ☐ First National Bank
- ☐ Banco Único
- ☐ Standard Bank
- ☐ Bayport
- ☐ Banco Letshego
- ☐ Banco Mais
- ☐ Banco de Investimento Global
- ☐ United Bank for Africa
- ☐ Société Générale Moçambique
- ☐ Socremo

A quanto tempo é cliente do seu Banco principal?

- ☐ Menos 2 anos
- ☐ 2 - 5 anos
- ☐ Mais de 5 anos

Qual o canal que mais utiliza para interagir com o seu Banco principal?

- ☐ ATM
- ☐ Atendimento Presencial
- ☐ Internet Banking (web)
- ☐ App Mobile Banking (Aplicativo do Banco no telemóvel)
- ☐ Telefone
- ☐ Redes Sociais (Facebook, Instagram, Whatsapp, LinkedIn, outros)
- ☐ Outro
- ☐ Site do Banco
- ☐ E-mail
- ☐ Carteiras móveis (exemplo: *123#)

Com que frequência recorre, presencialmente ao seu principal Banco?

- ☐ Diariamente
- ☐ Semanalmente
- ☐ Quinzenalmente
- ☐ Mensalmente
- ☐ Trimestralmente
- ☐ Semestralmente
- ☐ Anualmente
- ☐ Raramente
- ☐ Outro

O seu Banco principal, possui equipamentos modernos (ATM, POS, Computadores, outros). Escala 1 = Discordo Totalmente e 7 = Concordo Totalmente.

Choose an option



As instalações físicas do seu Banco principal são visualmente apelativas.

Choose an option



Quando o seu Banco principal promete algo durante determinado tempo, cumpre a promessa.

Choose an option



O seu Banco principal é de confiança.

Choose an option



Quando surge um problema, o seu Banco principal demonstra interesse em solucioná-lo.

Choose an option



O seu Banco principal está genuinamente empenhado na satisfação dos clientes.

Choose an option



Os funcionários do seu Banco vestem-se adequadamente e tem aparência limpa.
(Lembre-se: Escala 1 = Discordo Totalmente e 7 = Concordo Totalmente).

Choose an option



Os funcionários do seu Banco principal mantém seus registos rigorosamente actualizados e livres de erros.

Choose an option



Os funcionários do seu Banco principal informam com precisão sobre os prazos de entrega dos serviços.

Choose an option



Os funcionários do seu Banco principal tratam os seus pedidos pontualmente.

Choose an option



Os funcionários do seu Banco principal tem sempre interesse e boa vontade em ajudar os clientes.

Choose an option



Os funcionários do seu Banco principal, atingem os resultados desejados para todos os clientes sem qualquer interesse pessoal.

Choose an option



Os funcionários do seu Banco principal têm conhecimentos necessários para responder com clareza qualquer questão dos clientes.

Choose an option



Os funcionários do seu Banco principal possuem comportamento que inspira confiança aos seus clientes.

Choose an option



Os funcionários do seu Banco principal tratam os clientes com cortesia e simpatia. (Lembre-se: Escala 1 = Discordo Totalmente e 7 = Concordo Totalmente).

Choose an option



Os funcionários do seu Banco principal não imputam responsabilidades dos atrasos dos pedidos a outras áreas internas.

Choose an option



Os funcionários do seu Banco principal compreendem as necessidades específicas dos seus clientes.

Choose an option



Os funcionários do seu Banco principal oferecem atenção personalizada aos seus clientes.

Choose an option



Com que frequência é contactado(a) pelo seu Banco Principal ou Gestor de Cliente/Conta?

- ☐ Nunca
- ☐ Raramente
- ☐ Ocasionalmente
- ☐ Frequentemente
- ☐ Sempre

Quais as razões que o/a levam a ser contactado(a) pelo seu Banco principal ou Gestor de Cliente/Conta?

- ☐ Felicitação de aniversário natalício
- ☐ Apresentação de novos produtos e serviços
- ☐ Confirmação de operações
- ☐ Actualização de dados
- ☐ Sugestões de novos negócios
- ☐ Avaliação do grau de satisfação na utilização de um novo produto ou serviço
- ☐ Esclarecimento de dúvidas ou apoio na utilização correcta dos produtos ou serviços do banco
- ☐ Alerta de prestação de crédito vencido
- ☐ Compreensão das causas sobre a utilização não recorrente dos produtos e serviços do banco
- ☐ Outra

Trocaria o seu Banco principal por um outro Banco concorrente?

- ☐ Sim
- ☐ Não

Por qual Banco trocaria o seu Banco principal?

- ☐ First Capital Bank
- ☐ MyBucks
- ☐ Access Bank, Banc ABC
- ☐ Millennium BIM
- ☐ Ecobank
- ☐ ABSA
- ☐ Banco Comercial e de Investimento
- ☐ Moza Banco
- ☐ First National Bank
- ☐ Banco Único
- ☐ Standard Bank
- ☐ Bayport
- ☐ Banco Letshego
- ☐ Banco Mais
- ☐ Banco de Investimento Global
- ☐ United Bank for Africa
- ☐ Société Générale Moçambique
- ☐ Socremo

Recomendaria o seu Banco principal a um amigo, familiar ou parente?

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Que acções mais importantes podem ser implementadas pelo seu Banco principal para melhorar a pontuação atribuída?

- ☐ Reduzir tempo de atendimento
- ☐ Reduzir as filas de espera
- ☐ Disponibilizar mais serviços no canais à distância (ATM, POS, Internet Banking, Carteiras móveis, Site externo)
- ☐ Cumprir com os prazos no tratamento dos pedidos
- ☐ Reduzir as falhas dos sistemas informáticos
- ☐ Reduzir as taxas e comissões
- ☐ Evitar solicitação duplicada de documentos em sua posse
- ☐ Capacitar os seus funcionários do atendimento ao cliente
- ☐ Contactar os clientes com frequência
- ☐ Outra

Anexos 3 - Principais Problemas do Marketing

(que podem ser resolvidos por meio do Mapeamento da Jornada do Cliente)

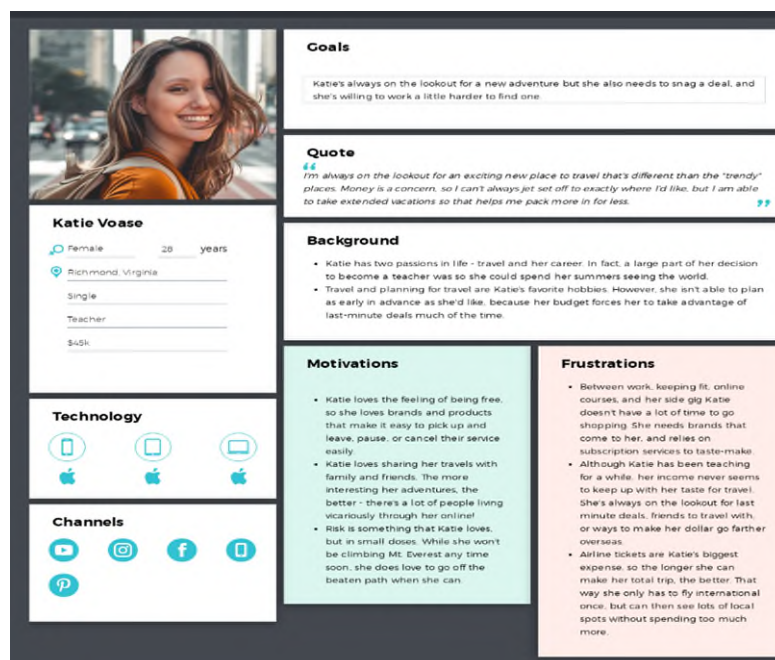
Principais Problemas do Marketing	
1. Uso Eficaz de Estratégias Omnicanal	- Até que ponto os compradores usam online, loja, marketing móvel ou média social em vários estágios do processo de compra? - Existem lacunas entre as expectativas e experiências do cliente entre dispositivos, departamentos e canais? - Quais são as sinergias potenciais entre os pontos de contato? - Que tipos de promoções e informações de produtos facilitam a movimentação do cliente ao longo do processo de compra? ... Impede o movimento? - Onde estão as falhas significativas no processo de compra? - Um profissional de marketing pode realocar recursos, mensagens e a sequência do ponto de contato para reduzir as deserções do consumidor ao longo do processo de compra do consumidor?
2. Resposta às mudanças no comportamento do consumidor	- Como o comportamento do consumidor muda ao longo do tempo, conforme o cliente obtém experiência com um produto ou provedor de serviços? - Os resultados do mapeamento coincidem com o crescimento do uso de telefones celulares e aplicativos?
3. Eficácia das estratégias para cada mercado-alvo principal	- Qual combinação de estratégias e pontos de contato são mais eficazes para cada mercado-alvo principal? - Quão eficaz é o esforço de marketing de uma empresa em contextos de compra de baixo envolvimento vs. alto envolvimento? ... ambientes B2B vs. B2C? ... contextos complexos vs. comoditizados? <i>(que aos olhos de um cliente não há diferença entre o produto A, B ou C. Se não existe diferença para o cliente)</i>
4. Avaliação da Experiência do Cliente	Os consumidores enfrentam experiências e níveis de satisfação muito inconsistentes com base nos pontos de contato usados? ... a sequência de pontos de contato usados?

Fonte: Berman (2020).

Anexos 4 - Questões-Chave para o Desenvolvimento da Persona

1. O que se pretende alcançar com a persona?
2. O seu principal cliente é masculino, feminino ou uma mistura de ambos? Se sim, por que você escolheu um homem ou uma mulher como seu alvo (e isso importa)?
3. Seu cliente é solteiro(a), casado ou coabitante?
4. Eles têm filhos agora? Se sim, quantos e com que idades? Se não, eles estão planejando ter filhos em breve?
5. Quantos anos eles têm?
6. Qual é o seu nível de renda?
7. Quanta receita gastável eles têm para comprar seu produto? Eles têm que fazer concessões para poder pagar?
8. Quais são seus 5 sites, redes sociais e marcas favoritos?
9. Se eles pudessem descrever a experiência do cliente em três palavras, quais seriam essas palavras?
10. Em que tipo de ambiente eles vivem? Eles estão morando com colegas de quarto, alugando ou são proprietários de casa?
11. Quais responsabilidades e custos recorrentes eles têm? Animais de estimação, um carro, uma hipoteca, sair todos os sábados à noite com os amigos, pedicure, etc.?

Abaixo é ilustrado o modelo da Ficha de Persona proposta por (Clienehens, 2018):



Katie Voase
 Female 28 years
 Richmond, Virginia
 Single
 Teacher
 \$45k

Goals
 Katie's always on the lookout for a new adventure but she also needs to snag a deal, and she's willing to work a little harder to find one.

Quote
 "I'm always on the lookout for an exciting new place to travel that's different than the 'trendy' places. Money is a concern, so I can't always jet set off to exactly where I'd like, but I am able to take extended vacations so that helps me pack more in for less."

Background
 • Katie has two passions in life - travel and her career. In fact, a large part of her decision to become a teacher was so she could spend her summers seeing the world.
 • Travel and planning for travel are Katie's favorite hobbies. However, she isn't able to plan as early in advance as she'd like, because her budget forces her to take advantage of last-minute deals much of the time.

Motivations
 • Katie loves the feeling of being free, so she loves brands and products that make it easy to pick up and leave, pause, or cancel their service easily.
 • Katie loves sharing her travels with family and friends. The more interesting her adventures, the better - there's a lot of people living vicariously through her online!
 • Risk is something that Katie loves, but in small doses. While she won't be climbing Mt. Everest any time soon, she does love to go off the beaten path when she can.

Frustrations
 • Between work, keeping fit, online courses, and her side gig Katie doesn't have a lot of time to go shopping. She needs brands that come to her, and relies on subscription services to taste-make.
 • Although Katie has been teaching for a while, her income never seems to keep up with her taste for travel. She's always on the lookout for last minute deals, friends to travel with, or ways to make her dollar go farther overseas.
 • Airline tickets are Katie's biggest expense, so the longer she can make her total trip, the better. That way she only has to fly international once, but can then see lots of local spots without spending too much more.

Technology
 Apple, iPad, iPhone

Channels
 YouTube, Instagram, Facebook, Pinterest

A construção da Persona pode também ser feita pelo portal do HubSpot (<https://www.hubspot.com/make-my-persona>)

Acedido Janeiro 11 2021.

ANEXO 5 – Passos para a implementação e medição do NPS

Passo a passo para implementar e medir o NPS	
1. Planeamento da Pesquisa	- Definir o momento certo da pesquisa, que envolve a identificação com precisão do motivo principal que podem ser: a) <i>Aumentar o engajamento com o cliente (Engajamento)</i> b) <i>Levantar e acompanhar a satisfação e feedback do cliente (Satisfação)</i> c) <i>Solicitar opinião do consumidor em relação a diversos assuntos (Opinião)</i> d) <i>Trazer a voz do cliente (VOC) para dentro da Organização (Voz do Cliente)</i> e) <i>Medir o comportamento do consumidor (Comportamento)</i> - Período de preenchimento do formulário - Frequência de envio - Estrutura necessária para analisar e interpretação de dados - Definir plano de implementação de melhorias
2. Segmentação do público-alvo da pesquisa	- Segmentar a base de dados de acordo com o objetivo do estudo; - O ideal seria colher <i>feedback</i> de todos os clientes, mas, recomenda-se começar com os principais clientes e/ou clientes ligados ao serviço ou produto principal.
3. Cálculo da amostra	Calcular a amostra necessária para que o NPS tenha validade estatística. Exemplo: https://blog.track.co/estatistica-em-customer-experience/ Acedido Março 30 2021.
4. Elaboração do questionário	- Elaborar a pergunta em uma escala de 0 a 10 para identificar os inqueridos: a) Promotores (nota 9 ou 10), são entusiastas leais que continuarão a comparar e recomendar a terceiros, estimulando o crescimento; b) Passivos ou Neutros (nota 7 ou 8), são clientes satisfeitos, mas com pouco entusiasmo, vulneráveis a ofertas competitivas; c) Detratores (nota entre 0 a 6), são clientes insatisfeitos que podem prejudicar a marca e impedir o crescimento por de boca a boca negativo. - Exemplo de pergunta para o questionário: - Qual é a probabilidade de nos recomendar a um amigo, colega ou familiar? - Qual a probabilidade de você continuar a adquirir produtos ou serviços da Organização X? - Qual é a probabilidade de você recomendar que façamos mais negócios com a Organização X? - Nós resolvemos os problemas que o levaram a nos contatar? - Qual é a principal razão da nota que nos atribuiu? - Qual é a principal ação corretiva que o faria a nos recomendar? Nota: as duas últimas perguntas não afetam a nota, pois, são para fins de diagnóstico.

Passo a passo para implementar e medir o NPS	
5. Divulgação de forma estratégica	Estudar e identificar os dias e horas certas para o envio do questionário (e-mail ou mensagens curtas) para captação de maior número de retorno. Exemplo: Estudo da empresa <i>MailChimp</i> sobre os melhores horários e dias para envio de questionário: https://mailchimp.com/resources/insights-from-mailchimps-send-time-optimization-system/ Acedido Março 30 2021.
6. Medição de dados	Calcular o NPS pela fórmula: $(\text{Total de Promotores} / \text{Total de Inqueridos}) \times 100\% - (\text{Total de Detratores} / \text{Total de Inqueridos}) \times 100\%$ Nota: NPS é composto por número inteiro e não percentual (% Promotores - % Detratores)
7. Análise de informações	- O resultado do NPS deve ser comparado com o benchmarking do segmento do negócio da Organização e pode ser classificado em: - Abaixo de 0 ponto: Crítico (requer intervenções urgentes e importantes) - De 0 a 49: Zona de Aperfeiçoamento (no geral negativa, serve de alerta para melhoria dos processos) - De 50 a 74: Zona de Qualidade (Clientes satisfeitos e leais que indicaram a Organização para potenciais cliente – requer esforços para elevação dos índices) - De 75 a 100: Zona de Excelência (alcance da excelência em qualidade dos produtos e serviços prestados – não deve estagnar, requer esforços para manter o índice).
8. Realização do workshop de apresentação e lidere mudanças	- Direcionar os participantes a refletirem sobre as seguintes questões: <i>Quais os reflexos na Organização do índice apurado?</i> <i>Quais as causas que levaram a esse resultado?</i> <i>O que há de certo e de errado na Jornada do Cliente que afeta o NPS?</i> <i>Quais as soluções para que a Jornada do Cliente seja de excelência e afete positivamente o indicador?</i> <i>Quais as medidas de curto, médio e longo prazo que precisam ser tomadas para aumentar o indicador?</i> <i>Quais as prioridades de tais medidas e projetos?</i>

Fonte: Madruga (2018).

ANEXO 6 – Sugestões para preencher as lacunas da qualidade de serviço

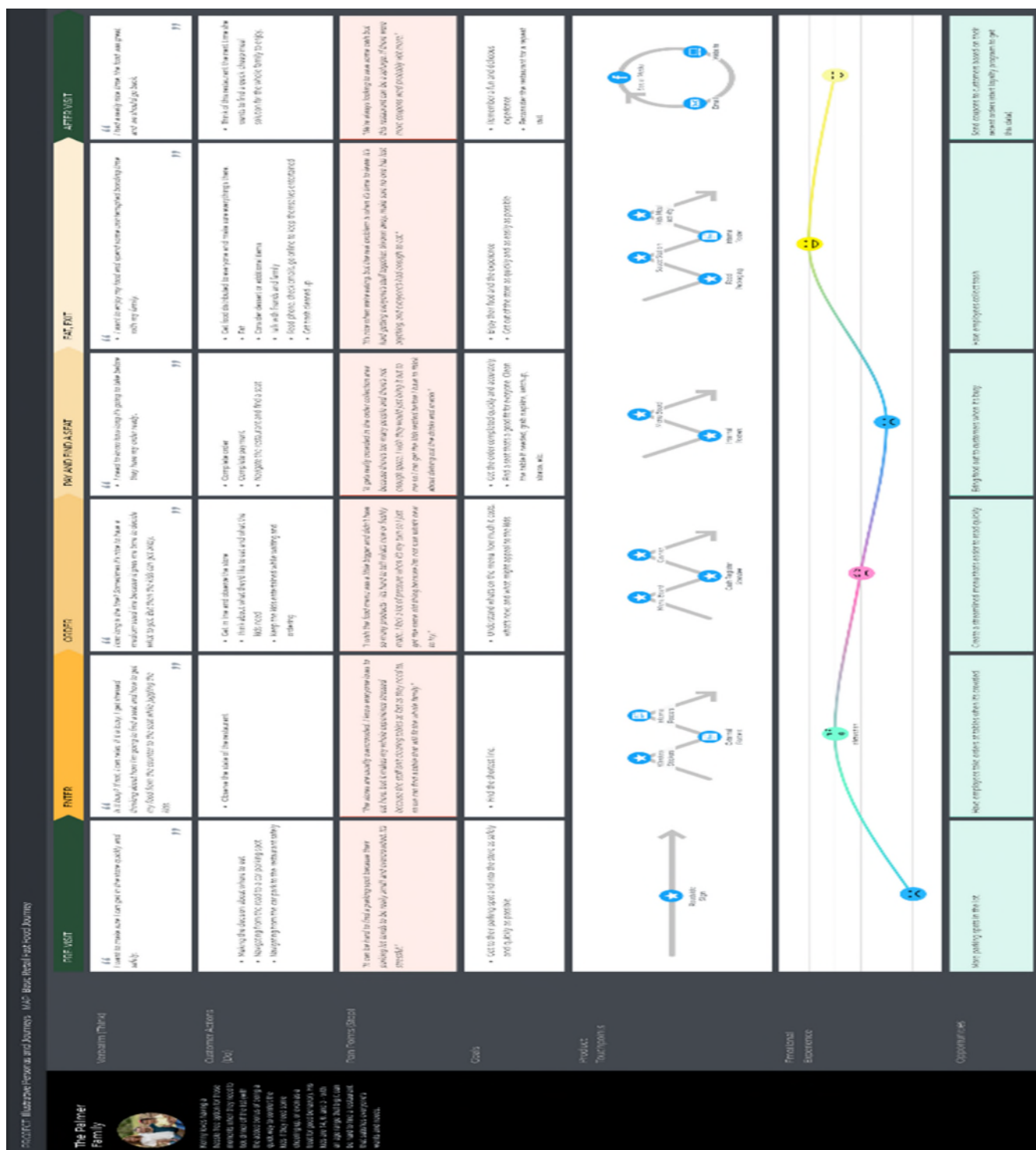
LACUNAS	SUGESTÃO	DESCRIÇÃO
1. Conhecimento	Conscientizar a Administração sobre o que os clientes esperam.	▪ Implementar um sistema eficiente de feedback do cliente que inclua pesquisa de satisfação, análise do conteúdo de reclamações e elogios, painéis de clientes e monitorização online; ▪ Aprimorar procedimentos de pesquisa de mercado, incluindo elaboração de questionário e entrevistas, amostragem e implementação em campo, e periodicamente repetir estudos de pesquisa; ▪ Aumentar a interação entre clientes e alta Administração; ▪ Melhorar a comunicação com os superiores, bem como facilitar e incentivar a comunicação entre os funcionários de atendimento e a Administração.
2. Padrões	Estabelecer produtos, processos e padrões corretos, que estejam baseados nas necessidades e expectativas do cliente.	▪ Acertar nos produtos e processos de atendimento ao cliente - <i>Usar um processo rigoroso, sistemático e centrado no cliente a fim de elaborar e reelaborar produtos de serviço e processos de atendimento;</i> - <i>Padronizar tarefas repetitivas para garantir consistência e confiabilidade, substituindo tecnologias técnicas por contato humano e melhorar os métodos de trabalho (tecnologias comportamentais).</i> ▪ Estabelecer, comunicar e reforçar padrões de serviço mensuráveis e orientados ao cliente para todas unidades de trabalho - <i>Estabelecer um conjunto de metas claras de qualidade de serviço para cada etapa de prestação de serviço, as quais sejam desafiadoras, realistas e explicitamente elaboradas para atender às expectativas do cliente;</i> - <i>Garantir que os funcionários entendam e aceitem as metas, padrões e as prioridades.</i> ▪ Desenvolver produtos de serviço estratificados que atendam às expectativas dos clientes - <i>Considerar produtos em nível premium, padrão e económico, para permitir que os clientes se autosegmentem de acordo com suas necessidades</i> - <i>Ou oferecer aos clientes diferentes níveis de serviço com preços diferentes.</i>
3. Entrega	Garantir que o desempenho cumpra os padrões.	▪ Garantir que as equipas de atendimento ao cliente estejam motivadas e sejam capazes de cumprir os padrões de serviço - <i>Melhorar o recrutamento com foco na adequação funcionário-cargo a fim de obter as capacidades e qualificações necessárias para uma boa execução da função;</i> - <i>Treinar os funcionários nas qualificações técnicas e comportamentais para que executem duas tarefas de modo eficiente, incluindo competências pessoais,</i>

LACUNAS	SUGESTÃO	DESCRIÇÃO
		<i>especialmente para lidar com clientes em condições estressantes;</i> - <i>Esclarecer os papéis dos funcionários e garantir que eles entendam como suas funções contribuem para a satisfação do cliente; orientá-los sobre as expectativas, percepções e problemas do cliente;</i> - <i>Formar equipas de serviço multifuncionais que possam oferecer prestação de serviço centralizada no cliente e resolver problemas, inclusive uma recuperação de serviço eficiente;</i> - <i>Dar autonomia aos gerentes e funcionários em campo, passando o poder de tomada de decisão para a base da Organização;</i> - <i>Mensurar o desempenho, fornecer feedback regular e recompensar o desempenho da equipa de atendimento ao cliente, bem como recompensar funcionários e gerentes individualmente pela conquista de metas de qualidade.</i> ■ Instalar tecnologia, equipamentos, processos de suporte e capacidade adequados - <i>Selecionar tecnologia e equipamentos mais adequados de modo a aperfeiçoar o desempenho;</i> - <i>Garantir que os funcionários em funções de suporte interno ofereçam um bom serviço a seus próprios clientes internos: funcionários do atendimento;</i> - <i>Equilibrar demanda e capacidade de produção.</i> ■ Administrar os clientes quanto à qualidade do serviço - <i>Educar os clientes para que desempenhem seus papéis e suas responsabilidades de modo eficiente em prestação de serviço;</i> ■ Alinhar efetivamente intermediários e terceiros envolvidos em uma prestação de serviço - <i>Monitorar e incentivar a qualidade de serviço</i>
4. Comunicação	Preencher as lacunas internas e externas de comunicações, garantindo que as promessas comunicadas sejam realistas e corretamente entendidas pelos clientes.	■ Garantir que o conteúdo das comunicações estabeleça expectativas realistas para o cliente; educar os gerentes responsáveis por comunicações de vendas e marketing quanto as capacidades operacionais - <i>Coletar dados dos funcionários de atendimento e do pessoal de operações quando forem desenvolvidos novos programas de comunicações;</i> - <i>Permitir que os prestadores de serviço examinem antecipadamente anúncios e outras comunicações antes que sejam divulgados aos clientes;</i> - <i>Garantir que a equipa de vendas envolva a equipa operacional em reuniões pessoais com os clientes;</i> - <i>Desenvolver campanhas educacionais e motivacionais internas para fortalecer o entendimento e a integração entre funções de marketing, operações e recursos humanos e, também, para padronizar a prestação de serviço em diferentes locais.</i> ■ Alinhar incentivos da equipa de vendas aos incentivos das equipas de prestação de serviço;

LACUNAS	SUGESTÃO	DESCRIÇÃO
		▪ Ser específico nas promessas e controlar o que o cliente entende do conteúdo da comunicação - <i>Testar previamente todos anúncios, catálogos, roteiros para conversas telefônicas e conteúdos de website, a fim de verificar se o público-alvo os interpreta como a empresa pretende;</i> - <i>Identificar e explicar, em tempo real, os motivos de alguma deficiência na execução do serviço, destacando os casos que não podem ser controlados pela empresa.</i> - <i>Documentar previamente quais as tarefas e garantias de desempenho estão incluídas no acordo ou contrato.</i>
5. Percepções	Comunicar e tornar tangível a qualidade do serviço prestado	▪ Tornar tangível a qualidade do serviço e comunicá-la - <i>Desenvolver ambientes de serviço e evidência física consistentes com o nível de serviço prestado;</i> - <i>Prestar serviços complexos e de credibilidade, manter os clientes informados (durante a prestação de serviço) sobre o que está a ser feito e fornecer relatório após a prestação, para que os clientes possam avaliar a qualidade do serviço recebido;</i> - <i>Após a conclusão do trabalho, explicar qual trabalho foi realizado com respeito ao que consta especificamente na cobrança;</i> - <i>Fornecer evidências físicas</i>
6. Qualidade de serviço	Preencher as lacunas 1 a 5 para consistentemente atender às expectativas do cliente.	▪ A lacuna 6 é o resultado acumulado de todas as lacunas anteriores. Ela será preenchida quando as lacunas 1 a 5 tiverem sido resolvidas.

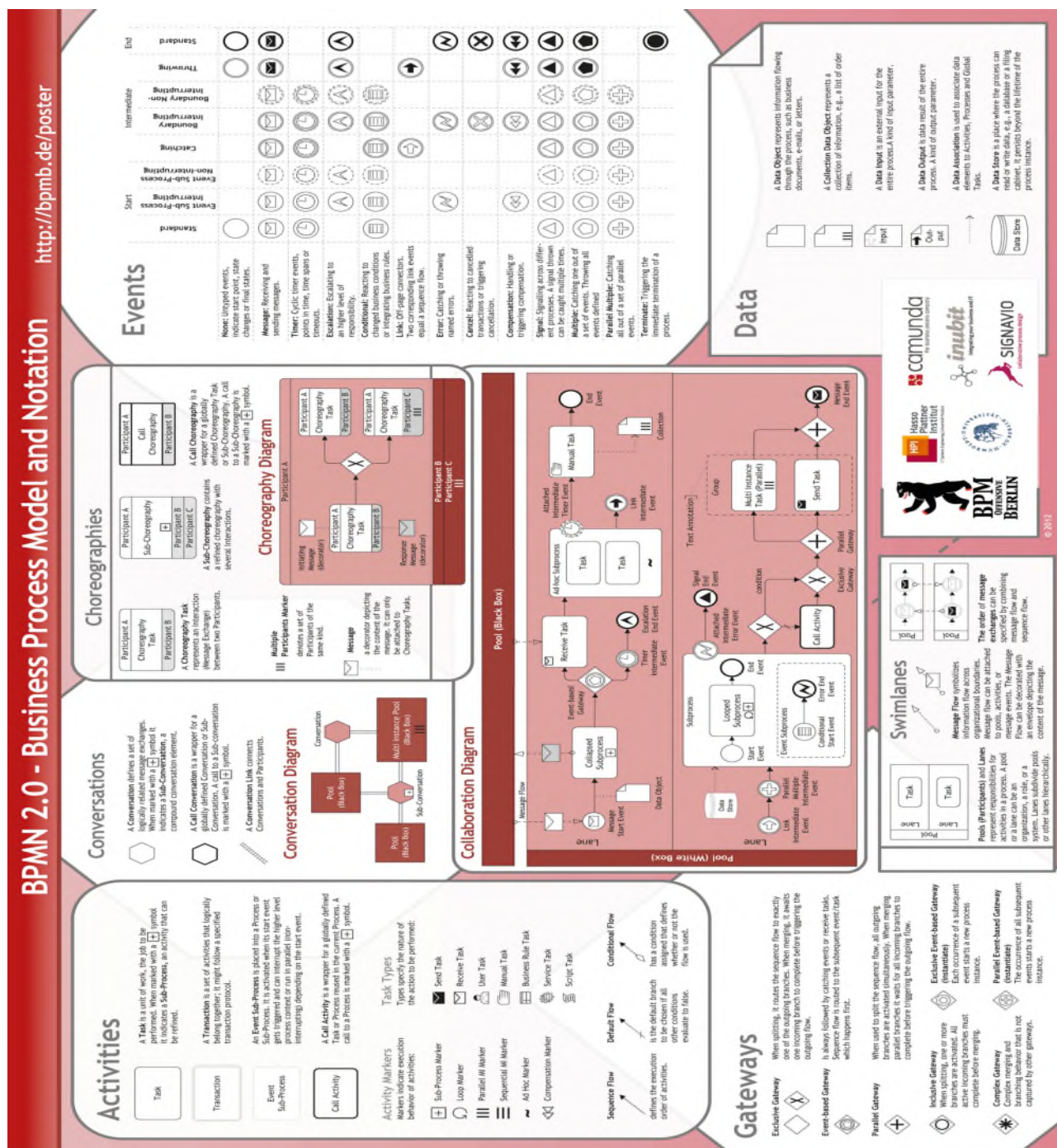
Fonte: Wirtz, Hemzo & Lovelock (2020).

ANEXO 7 – Exemplo do Modelo do Mapa da Jornada do Cliente



Fonte: Clienehens (2018).

ANEXO 8 – Elementos do BPMN



Fonte: <https://www.omg.org/bpmn/index.htm>. Acedido Abril 2021.

ANEXO 9 - Questões para Análise de Processos

1. O Ambiente de negócio do processo e sua razão de existir

- a) O que o processo busca realizar?
- b) Quais os sistemas necessários para suportar o processo?
- c) Onde o processo se encaixa na cadeia de valor?
- d) Qual o real estado do seu funcionamento atual?

2. Métricas de Desempenho (planeado x realizado)

- a) Quais os parâmetros e indicadores de desempenho?
- b) O processo atual está em conformidade com as métricas definidas?
- c) O processo está consumindo muito tempo para a sua realização? Qual é o motivo?
- d) O que representa exatamente “muito tempo” para o processo?
- e) Se tempo é métrica, podemos ignorar custos?
- f) Onde estão os pontos de monitorização?

3. Interações entre clientes (número de interações entre o cliente e determinados serviços da Organização)

Geralmente, quanto menor o número de interações desnecessárias com a Organização, mais satisfeito o cliente.

- a) Quem é o cliente? Quais suas necessidades? Quais as reclamações?
- b) Qual o número de interações entre o cliente e o processo?
- c) Existe redundância/retrabalho nas interações?
- d) Como sabemos quando e como o cliente está satisfeito?
- e) Como o cliente gostaria de interagir com o processo?

4. Handoffs (Qualquer ponto em um processo no qual o trabalho ou a informação passa de um sistema, pessoa, ou grupo para outro)

Geralmente, quanto menor o número de *Handoffs*, mais eficiente o processo.

- a) Qual *Handoff* tem maior capacidade de “quebrar o processo”?
- b) Algum *Handoff* estará a criar gargalos de informação ou serviço?
- c) O intervalo de tempo entre as atividades de *Handoff* estão a ser devidamente medidas?

5. Regras de Negócio (Declaração formais sobre a forma de realização de atividades)

- a) As regras atuais causam obstáculos exigindo aprovações e passos desnecessários?
- b) Quem criou as regras, com base em quê e quando?
- c) Elas permanecem necessárias?
- d) Se eliminarmos essas regras, qual seria o resultado?
- e) O processo é flexível o suficiente para suportar mudança nas regras de negócios?

6. Gargalos (Limitações no processo que criam acúmulo de trabalho)

- a) O quê está a ser restringido: Informação, produto, serviço?
- b) Qual o real motivo da existência do gargalo, e quais os fatores que estão a contribuir – pessoas, sistemas ou organizacional?
- c) O gargalo é resultado de um *Handoff* ou falta de informação?
- d) O gargalo está a ser criado devido a restrições de recursos, e de qual tipo – humano, sistémico, equipamentos?

7. Variações

- a) Qual o limite tolerável de variação para o processo?
- b) Quais os pontos de maior ocorrência?
- c) A automatização de atividades pode eliminar?

8. Custo

- a) Qual o custo total do processo?
- b) Podemos refinar o processo até o menor ponto de alocação de custo?
- c) Estamos em consonância com o padrão de mercado?
- d) Automatização ou tecnologia podem ajudar na redução?

9. Considerações Humanas

- a) Quanta variação é inserida com a participação humana? É tolerável?
- b) Podemos automatizar determinada atividade?
- c) Qual o resultado esperado pelo elemento humano e para a cultura da Organização?
- d) Qual a complexidade real da tarefa e quais as habilidades necessárias para a sua realização?
- e) Quanta informação está disponível para a realização da atividade, é suficiente?

10. Controlo do Processo

- a) Necessidade de assinatura de um documento = Controlo do Processo
- b) Os passos necessários para obter assinatura = Processo de Controlo

Fonte: BPM CBOK (2015)

ANEXO 10 - Questões para o Desenho de Processos

1. Qual é o propósito da atividade?
2. É redundante ou semelhante a outra que já está a ser realizada?
3. Onde deve ser feita?
4. Quando deve ser feita?
5. Quem está bem qualificado para executá-la?
6. Está devidamente apoiada por automatização?
7. Quais são os problemas, questões de qualidade e governança e por estão a ocorrer?
8. Como os problemas podem ser eliminados?
9. Como os desperdícios percebidos podem ser removidos?
10. Existem padrões que precisam ser atendidos?
11. Existem condições para mudar para tecnologia de auto-serviço (*self-service technologies – SST*)
12. Como podemos monitorar a atividade e assegurar que os alvos de desempenho sejam atingidos?
13. Como a atividade pode ser realizada com maior eficiência possível (eliminando tarefas e passos desnecessários)?

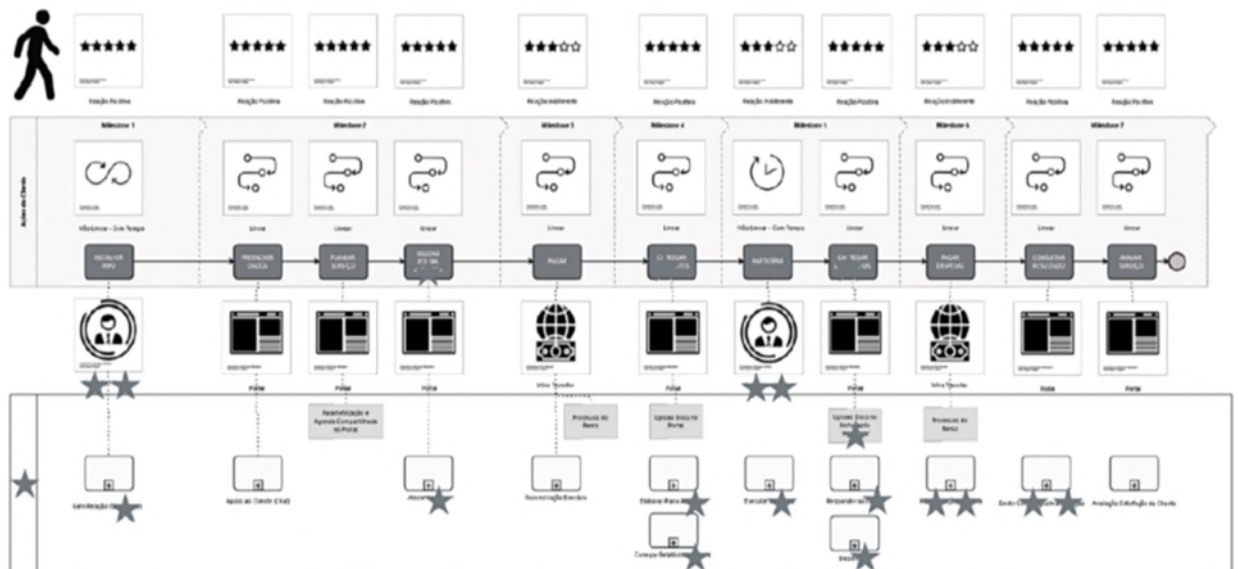
Fonte: BPM CBOK (2015)

ANEXO 11 – Atividades para preparação e execução do processo

IMPLEMENTAÇÃO DE PROCESSOS DE NEGÓCIOS	
Preparação para execução do processo	Execução do processo (operação)
▪ Criação de novos papéis e responsabilidade ou modificação dos já existentes.	▪ O processo é disparado por eventos
▪ Desenvolvimento ou reestruturação de áreas funcionais.	▪ Entradas de processo chegam aos processos
▪ Construção ou mudanças em sistemas de informação e automação de fluxo de trabalho.	▪ Atividades são executadas
▪ Desenvolvimento e implementação de materiais de suporte operacional, tais como, procedimentos operacionais padrão, instruções de auxílio de tarefas, <i>checklists</i> de verificação e guias de utilização de sistemas.	▪ Subprodutos são produzidos
▪ Introdução de novos canais e pontos de contato para os clientes.	▪ Saídas de processos são geradas e entregues
▪ Criação e implementação de mecanismos de monitoramento de desempenho de processos, painéis de desempenho e mecanismos de escalamento.	

Fonte: Silva (2017)

ANEXO 12 – Exemplo do Customer Journey and Process Integration Canvas com elementos da BPMN 2.0



Fonte: Capote (2020).