



NOVA

IMS

Information
Management
School

MGI

Mestrado em Gestão de Informação

Master Program in Information Management

OTIMIZAÇÃO E *GOVERNANCE* DA RELAÇÃO COM O CLIENTE NOS SERVIÇOS FINANCEIROS

Maria Leonor de Moura Simões Couceiro da Costa

Relatório de Estágio apresentado como requisito parcial para
obtenção do grau de Mestre em Gestão de Informação com
especialização em *Marketing Intelligence*

NOVA Information Management School
Instituto Superior de Estatística e Gestão de Informação

Universidade Nova de Lisboa



NOVA

IMS

Information
Management
School

MGI

Mestrado em Gestão de Informação

Master Program in Information Management

OTIMIZAÇÃO E *GOVERNANCE* DA RELAÇÃO COM O CLIENTE NOS SERVIÇOS FINANCEIROS

Maria Leonor de Moura Simões Couceiro da Costa

Relatório de Estágio apresentado como requisito parcial para
obtenção do grau de Mestre em Gestão de Informação com
especialização em *Marketing Intelligence*

NOVA Information Management School
Instituto Superior de Estatística e Gestão de Informação
Universidade Nova de Lisboa

LOMBADA MGI

2018

Título: *otimização e governance* da relação com o cliente nos serviços financeiros

Maria Leonor de Moura Simões
Couceiro da Costa

MGI

LOMBADA MGI

2018

Título: *otimização e governance* da relação com o cliente nos serviços financeiros

Maria Leonor de Moura Simões
Couceiro da Costa

MGI



NOVA Information Management School
Instituto Superior de Estatística e Gestão de Informação
Universidade Nova de Lisboa

OTIMIZAÇÃO E *GOVERNANCE* DA RELAÇÃO COM O CLIENTE NOS SERVIÇOS FINANCEIROS

por

Maria Leonor de Moura Simões Couceiro da Costa

Relatório de Estágio apresentada como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Gestão de Informação, Especialização em *Marketing Intelligence*

Orientador: Diego Costa Pinto

Orientador do Estágio: Isabel Horta, USF

Novembro 2018

AGRADECIMENTOS

O término deste trabalho e fase académica respeitante não teria sido possível sem o apoio, motivação e carinho de muita gente.

Em primeiro lugar quero agradecer à empresa, ao CEO Luís Filipe Reis, COO Carlos Braziel David, CFO Paulo Pereira e ao Engenheiro João Oliveira pela oportunidade que me foi dada ao integrar a equipa de Gestão de Clientes, a partir da qual este trabalho resulta. Um agradecimento especial à minha orientadora de estágio Isabel Horta por toda a ajuda, disponibilidade e apoio com que me presenteou durante todo o decorrer dos projetos. O meu agradecimento é aqui realçado uma vez que se mostrou sempre disponível, não só para me ajudar em ambiente empresarial, mas também no que concerne ao próprio desenvolvimento deste relatório de estágio. A todos os colegas e profissionais da USF que me aconselharam, ajudaram e disponibilizaram o seu tempo para que tudo se desenvolvesse da melhor forma possível. De uma forma particularmente especial, o meu enorme agradecimento à Luísa Guimarães, à Ana Sofia Gomes e ao Gonçalo Bacellar pela partilha de valores e momentos inigualáveis, pelo ensinamento de novas competências com todo o seu gosto num ambiente de trabalho alegre através da partilha e discussão de ideias saudáveis e deveras úteis no decorrer deste projeto.

Quero também agradecer ao meu orientador o Professor Diego Costa Pinto pela ajuda, dedicação, disponibilidade oferecida e correções constantes ao longo destes meses de trabalho.

Ao meu namorado que se preocupou com o trabalho, como se fosse o dele, e me apoiou incondicionalmente em momentos menos felizes com a sua paciência, opinião e ajuda permanente.

Por último, agradeço o apoio incondicional da minha família. Ao meu pai por todo o tempo, apoio e esforço que dedicou à minha educação. À minha mãe pelo apoio incondicional, pela paciência, pela motivação quando mais precisei e a cima de tudo, pela força que sempre me transmitiu e me ensinou a dedicar a todos os projetos com os quais me envolvo. Agradeço igualmente às minhas quatro irmãs e ao meu irmão por toda a força que sempre me transmitiram e por todos os sorrisos partilhados que sempre me encheram o coração.

Sem todos vós, isto não seria possível. Um enorme obrigada.

RESUMO

Todos os dias novos produtos e serviços aparecem no mercado. Uma imensidão de alternativas à disposição de todos invade a mente dos clientes, tradicional e digitalmente, tornando-se cada vez mais difícil reter um cliente e mantê-lo fiel a apenas uma marca. Com apenas 2 anos de vida o cartão de pagamentos está em fase de crescimento, como tal, é necessário estudar os seus clientes, o estado das experiências por eles vividas e trabalhar a relação que com eles é mantida. É necessário compreender quando e como há contato com clientes, se esse contato é ou não eficiente e, se terá impactos positivos na relação com os mesmos conseguindo dessa forma satisfazê-los e por conseguinte, fidelizá-los.

No presente relatório de estágio realizado na Unidade de Serviços Financeiros da instituição privada de retalho alimentar e não alimentar, focado no desenvolvimento e melhoria da *performance* do cartão de pagamentos, foram elaborados e implementados, de acordo com o objetivo definido pela mesma, três planos estratégicos. Estes planos visam melhorar, de forma constante e contínua, a relação mantida com os clientes. Concretamente, e com a finalidade de obter uma estratégia *one-to-one* de atuação com os seus clientes, concretizou-se um plano de gestão das comunicações internas enviadas, um plano de *onboarding* com o objetivo de fomentar o hábito de utilização do cartão de crédito no dia-a-dia de um cliente (garantindo que o cliente conhece o produto e termos de utilização), e uma ferramenta de acompanhamento da jornada do cliente para analisar, melhorar e planejar o percurso de um cliente com o objetivo de o incentivar a evoluir ao longo do seu ciclo de vida com o cartão.

Com a realização destes três projetos tornou-se possível o planeamento estratégico da experiência mantida com o cliente, a qual também foi melhorada em todos os pontos de contacto. Nomeadamente através da entrega de valor permanente, da oferta de interações mais personalizadas e centradas no cliente e, na manutenção constante e sustentada da relação.

PALAVRAS-CHAVE

Unidade de Serviços Financeiros; Cartão de pagamentos; Jornada do Cliente; Ciclo de Vida do Cliente; Pontos de Contacto.

ABSTRACT

Every day new products and services enter the market. A hugeness amount of alternatives available to everyone invades the minds of customers, both traditional and digitally, making it increasingly difficult to retain a customer and keep it faithful to just one brand. With only 2 years of life, the payment card is in the process of growth, as such, it is necessary to study who are the clients, the state of the experiences they have lived and to work the relationship that is maintained with them. It is necessary to understand when and how there is contact with clients, whether or not this contact is efficient and if it will have positive impacts on the relationship with them, thereby satisfying them and therefore, retaining them.

In this report, based on an internship made on the Financial Services Unit of the Portuguese food and non-food retail institution, focused on the development and improvement of the performance of the payment card, three strategic plans were created and implemented, in accordance with the objective defined by it. These plans aim to improve, on a constant and continuous basis, the relationship maintained with customers. Specifically, and in order to obtain a one-to-one strategy of acting with its clients, was developed a plan to manage the internal communications sent to the clients, an onboarding plan with the objective of promoting the habit of using a credit card on a daily basis (ensuring that the customer knows the product and terms of use), and a customer's follow-up tool to analyze, improve, and plan a customer's journey with the goal of encouraging to evolve throughout its life cycle with this product.

With the realization of these three projects it became possible to strategically plan the experience maintained with the client, which has also been improved at all points of contact. In particular, through the delivery of permanent value, the offer of more personalized and customer-centric interactions, and the constant and sustained maintenance of the relationship.

KEY-WORDS

Financial Services Unit; Payment Card; Customer Journey; Customer Lifecycle Management; Touchpoints.

ÍNDICE

1. Introdução	1
1.1 Enquadramento e relevância da investigação.....	1
1.2 Definição e Contextualização do Problema.....	2
1.3 Objetivo do Estudo	3
1.4 Estrutura do Relatório.....	4
2. Enquadramento Teórico	5
2.1 Marketing e marketing intelligence.....	5
2.2 Customer Relationship	6
2.2.1 Customer Relationship Management.....	6
2.2.2 Customer Experience Management	7
2.3 Da sociedade para a Gestão do Cliente	8
2.3.1 Jornada do Cliente	9
2.3.2 Ciclo de Vida do Cliente	11
3. A Empresa e o Cartão de Pagamentos	14
3.1 A Empresa	14
3.2 O Cartão de pagamentos	15
4. Plano de Gestão das Comunicações	17
4.1 Contexto	17
4.2 Metodologia	18
4.2.1 Estudo Qualitativo	18
4.2.2 Estudo Quantitativo	20
4.2.3 Análise Descritiva.....	21
4.2.4 Definição de Soluções	23
4.3 Resultados e Insights.....	26
5. Plano de Onboarding	28
5.1 Contexto	28
5.2 Metodologia	28
5.1.1 Estudo qualitativo	29
5.1.2 Estudo Quantitativo	30
5.1.3 Soluções Propostas	30
5.3 Resultados e Insights.....	33
6. Acompanhamento da Jornada do Cliente	35
6.1 Contexto	35
6.1 Metodologia	36
6.1.1 Estudo Qualitativo	36
6.1.2 Análise Quantitativa.....	39
6.1.3 Análise Descritiva	41
6.3 Resultados e Insights	43
7. Conclusões	46
8. Considerações Finais e Investigações Futuras	49
Bibliografia	50
Anexos	52

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 - Cinco Etapas para o Desenvolvimento da Jornada do Cliente para Tempkin, 2010	10
Tabela 2 – Cinco Etapas para o Desenvolvimento da Jornada do Cliente para Jennifer Havice, 2017	11
Tabela 3 - Cinco fases do Ciclo de Vida do Cliente e respectivas descrições	12
Tabela 4 - Etapas Trabalho Realizado (1º Projeto).....	17
Tabela 5 - Tipos e Subtipos de Comunicações Enviadas	18
Tabela 6 - Variáveis do Ficheiro de Consulta das Comunicações	22
Tabela 7 - Variáveis a extrair do E-goi: Especificação da Campanha	23
Tabela 8 - Variáveis a extrair do E-goi: Informação Transacional.....	23
Tabela 9 - Etapas Trabalho Realizado (2º Projeto).....	27
Tabela 10 - Novas Comunicações do Plano de Onboarding	32
Tabela 11 - Etapas Trabalho Realizado (3º Projeto).....	36
Tabela 12 - Analise global dos insights retirados	38
Tabela 13 - Exemplo KPI definidos	43

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Vertentes do CRM.....	7
Figura 2 - Cinco Momentos da Jornada de cliente para tempkin, 2010	10
Figura 3 - Ciclo da Vida do cliente, adaptado de Kumar (2008)	12
Figura 4 - Organigrama da USF	15
Figura 5 - Exemplo Representativo do relatório Extraído com Variáveis Pré-definidas pela E-Goi.....	20
Figura 6 - Excerto da análise do fluxo de envio das SMS enviadas pelo motivo: transações de risco.....	25
Figura 7 - Exemplos das Regras Definidas para Envio das Comunicações - SMS.....	26
Figura 8 - Gráfico análise Resultados: KPI_60 Dias	33
Figura 9 - Gráfico Análise Resultados: KPI_90 Dias.....	34
Figura 10 - Gráfico Respostas Questionário de Satisfação (Questão 1).....	39
Figura 11 - Gráfico Respostas Questionário de Satisfação (Questão 2).....	40
Figura 12 - 8 Momentos Ciclo de Vida Cliente.....	41
Figura 13 - Exemplo Representativo das fases da Jornada do Cliente.....	42
Figura 14 - Exemplo Representativo da Ferramenta de Acompanhamento da Jornada do Cliente	44

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1 - Parte representativa do ficheiro: Glossário das comunicações	52
Anexo 2 - Exemplo dos <i>Templates</i> a Preencher por Cada Equipa Responsável	53
Anexo 3 - Parte representativa do ficheiro de planeamento mensal: a ser alimentado automaticamente pelo relatório E-goi	54
Anexo 4 - Parte representativa do ficheiro de planeamento mensal: a ser alimentado automaticamente pelo relatório E-goi	55
Anexo 5 - Parte representativa do ficheiro de planeamento mensal: a ser alimentado automaticamente pelo relatório E-goi	56
Anexo 6 - Ferramenta de Acompanhamento da Jornada do Cliente.....	57

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

USF	Unidade de Serviços Financeiros.
CRM	<i>Customer Relationship Management</i> . Área que estuda a relação com os clientes.
KPI	<i>Key Performance Indicator</i> . É um valor mensurável que demonstra como efetivamente uma empresa está a alcançar os principais objetivos do negócio.
JC	Jornada do cliente.
SMS	Mensagens de telemóvel.
NL	News Letter.
SMART SMS	Mensagens de telemóvel interativas.
PUSH	Notificações via aplicação digital.

1. INTRODUÇÃO

O presente capítulo tem como objetivo enquadrar o tema de estudo que a presente dissertação de mestrado em ambiente empresarial pretende cobrir, nomeadamente o estudo do cliente e dos seus respetivos pontos de contacto com a empresa. Irá ser apresentado através da apresentação do enquadramento e relevância do estudo, a definição e contextualização do problema em questão, e de seguida os objetivos específicos aos quais é procurado dar resposta. Adicionalmente será feita, no 3º capítulo, uma breve descrição da empresa responsável pelo acompanhamento do trabalho e respetivos produtos.

1.1 ENQUADRAMENTO E RELEVÂNCIA DA INVESTIGAÇÃO

Vivemos uma realidade em que o consumidor é exigente, é mais informado, está melhor preparado, tem uma imensidão de alternativas e quer acesso fácil e rápido a tudo o que necessita no seu dia-a-dia. É capaz de procurar, comunicar e comprar “*on the move*”, sem depender de ninguém e ainda estar, em simultâneo, a partilhar opiniões e expressar ou não lealdade e, muitas vezes, fornecer-se a ele próprio.

É, portanto, imperativo que o *marketing* relacional atue. Um cliente nos dias de hoje, não espera apenas um bom produto ou serviço, mas sim uma boa relação com a marca, pois de outra forma ele não é um cliente leal, segundo Kotler, P. & Armstrong, G. (2000). Já não basta a uma empresa ser capaz de fornecer produtos e/ou serviços com valor, é preciso que um conjunto de fatores, segundo Ferreira e Fernandes (2014), tais como, o preço e os serviços complementares, a lealdade, a imagem, o fornecimento e o *stock*, a informação, a logística e os canais virtuais, estejam alinhados para tornar um cliente leal. Torna-se assim necessário que as organizações sejam capazes de entender e rastrear o cliente, perceber onde estes estão e não estão a entregar valor, compreendendo onde está a lacuna por preencher; sendo que para as empresas é cada vez mais importante e, ao mesmo tempo complexo, agradar a todos os seus clientes.

Para isso, as empresas devem ser centradas no cliente, através da implementação de um conjunto de estratégias com objetivo de gerar interações entre a empresa e o consumidor, tanto a nível da fidelização dos atuais, como da atração dos potenciais e da recuperação dos antigos. Desta forma criarão as condições necessárias para fortalecer a experiência do público-alvo e torná-la positiva. A vantagem da adoção de uma estratégia centrada no cliente através da gestão do relacionamento com o cliente passa pela capacidade de captar, arquivar, partilhar e analisar dados de clientes de uma forma rápida e ágil, sendo capazes de dar resposta aquilo que eles desejam e assim retê-los, fidelizá-los e satisfazê-los.

Segundo o estudo de Bain & Go (2016), se a taxa de retenção aumentar em 5%, os lucros poderão aumentar entre 25% e 95%. E, segundo alguns dados divulgados pela Hubspot (2016), 24% das empresas confirmam que, utilizando estratégias de gestão do relacionamento com o cliente, aumentam a produtividade das vendas e que, os fluxos de caixa aumentam em 10%. Podendo ainda referir que, segundo uma pesquisa da Deloitte e da Touche (2014), empresas centradas no cliente são 60% mais rentáveis comparativamente a empresas que não são. Podemos referir empresas de sucesso, como a Coca Cola e a Zappos, que são excelentes exemplos de marcas centradas no cliente e que passaram anos a criar uma cultura que gira em torno do cliente e das suas necessidades e desejos. Particularmente, a Zappos tem como principal objetivo criar um contacto pessoal e emocional com os seus clientes. Desta forma consegue conhecê-los melhor e ao mesmo tempo, mimá-los mais e melhor. Através de vários métodos, como é exemplo a equipa especializada que a Zappos emprega que se

dedica a capturar os “momentos especiais” das conversas com os clientes. Cabe a esta equipa enviar cartões de agradecimento, flores a clientes que se vão casar, entre outros brindes. No mesmo sentido, a Coca Cola, tendo como objetivo a qualidade, tem como prática atender os seus clientes de forma ágil, respondendo rapidamente às suas interações, mesmo quando o teor dos seus comentários não é positivo, pois assim a qualidade é mantida e entregue em todos os pontos de contacto.

1.2 DEFINIÇÃO E CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROBLEMA

O presente relatório de estágio foi realizado em ambiente empresarial e tem como objetivo atingir um bom relacionamento com os clientes, dando seguimento ao projeto lançado pela empresa, o próprio produto, no final do ano de 2015.

A empresa onde se realiza o estágio, a Unidade de Serviços Financeiros (USF), é uma das unidades de negócio mais recentes da instituição privada de retalho (alimentar e não alimentar) portuguesa. Coordena as áreas e serviços financeiros, com o objetivo de promover os mesmos. Neste âmbito em particular, a instituição é licenciada junto do Banco de Portugal que lhe confere poder para a comercialização de cartões de crédito.

No final de 2015 lançou no mercado um cartão inovador de fidelização e pagamentos, sendo este o principal produto e foco da empresa no presente momento. O aparecimento deste cartão vem dar resposta a necessidades de mercado que se encontravam por responder, nomeadamente, o acesso ao crédito para utilização em períodos de maior consumo ou para fazer face a despesas imprevistas, e a possibilidade de ajuste da forma de pagamento em função do tipo de produto que estão a adquirir e do seu respetivo valor, de forma autónoma e simples. Este cartão de pagamento é um cartão de crédito e débito que permite agregar todos os cartões de fidelização das insígnias pertencentes à empresa (sendo que ao aderir ao mesmo passa automaticamente a ser membro de todos estes serviços). O cartão disponibiliza ainda um conjunto de benefícios inovadores:

- Descontos - 1% em cartão fidelização da Unidade de Retalho Alimentar em todas as compras; até 14 cent/litro em combustível nos postos de abastecimento da empresa parceira, especializada em energia; Rede de parceiros com descontos adicionais.
- Modalidades de pagamento - Flexibilidade na modalidade de pagamento escolhidas no terminal de pagamento: crédito (fim do mês, 3, 6 ou 12 vezes com juros ou modalidades especiais sem juros em lojas da empresa (p. ex., Unidade de Retalho Especializado) ou débito.

O cartão de pagamento conta já com uma carteira de clientes alargada, cerca de 675 000 clientes à data. Torna-se, assim, essencial para a gestão da empresa e para a área de gestão de clientes e *marketing*, responsável pela estratégia de relacionamento com o cliente, conhecer de forma detalhada o comportamento de compra dos seus clientes para atuar em tempo real e de forma cada vez mais personalizada.

Tendo em conta que este é um negócio ainda no início da sua vida, existem vários problemas em que a empresa se encontra a trabalhar, em especial conhecer os atuais e potenciais clientes e os seus respetivos gostos, desejos e comportamentos; desta forma, e sendo um dos objetivos da empresa implementar uma estratégia *one-to-one* de atuação com os seus clientes, é crucial que haja um desenvolvimento de ferramentas de apoio que permitam o suporte à resolução dos problemas. Nomeadamente, a implementação da ferramenta de jornada do cliente, que se encontra numa fase inicial, pelo que contribuir para o seu desenvolvimento e operacionalização é um passo relevante e

útil para alcançar os objetivos da empresa e que, ao mesmo tempo irá permitir melhorar a experiência do cliente.

Por outro lado, e complementando, a USF encontra-se, à data, com algumas lacunas no que diz respeito à organização e controle de tarefas e processos, pelo que se torna muito importante organizar a informação do que se faz, quando se faz, como se faz e através de onde se faz. Para este efeito, é necessário desenhar um plano de otimização e *governance* das comunicações que se irá traduzir numa mais valia para o melhoramento de todo o funcionamento da empresa, tanto a nível interno como externo, na relação com os clientes.

Somado a tudo isto, a USF tem na sua posse o conhecimento de que o cliente não compreende a 100% o que é realmente o produto e as suas respetivas especificidades. As informações, características e funcionalidades não estão a ser transmitidas ao cliente de forma coerente em todos os pontos de contacto, devido à falta de organização e a falhas de comunicação - não é explícita nem concreta. E, sendo a missão da empresa “oferecer soluções financeiras inclusivas e personalizadas a um grande número de pessoas e famílias” é preciso que, este grande número de pessoas e famílias que se pretende que recebam estas soluções, compreendam quais as soluções financeiras existentes com este produto. Desta forma, e sabendo que os primeiros dias de vida de um cliente com uma marca são cruciais e irão ditar o futuro da relação entre os dois, a criação de um plano de acompanhamento dos primeiros dias no ciclo de vida irá, certamente, educá-los e fazê-los compreender o produto e o quê, como e onde podem fazer com o mesmo.

1.3 OBJETIVO DO ESTUDO

O relatório tem como principal foco a implementação de uma estratégia centrada no cliente e as suas implicações na relação com o mesmo. Em particular os objetivos da tese são:

1. Desenvolvimento de um plano de gestão das comunicações ao cliente

- a. Obter uma visão global das comunicações por cliente - garantindo uma gestão da comunicação e a passagem de conhecimento das características/vantagens do cartão;
- b. Planear os envios dos diferentes tipos de comunicação - evitando pressão comercial ou operacional;
- c. Otimizar os procedimentos internos de envio de comunicação - equipas a trabalhar de forma mais ágil e produtiva.

2. Desenvolvimento de um Plano de *Onboarding*: acompanhamento dos primeiros 90 dias do ciclo de vida do cliente.

- a. Educar o cliente desde o início do ciclo de vida criando o hábito de utilização do cartão de crédito no seu dia-a-dia;
- b. Garantir que o cliente tem conhecimento das características/benefícios do cartão.

3. Desenvolvimento de uma ferramenta de acompanhamento da Jornada do Cliente.

- a. Mapear os pontos de contacto do cliente com o produto/serviço disponibilizado, que provocam um sentimento positivo ou de fricção, em todos os canais de comunicação;
- b. Definição de KPIs para avaliação do grau de satisfação dos clientes;

- c. Avaliação do estado de satisfação do cliente nos respetivos pontos de contacto;
- d. Definir ações que incentivem o cliente a evoluir ao longo do ciclo de vida, ultrapassando momentos de fricção e tornando o cliente envolvido e rentável;
- e. Melhorar a experiência do cliente em todos os pontos de contato e os processos internos associados ao produto/ serviço disponibilizado;
- f. Priorizar os pontos de contacto que estão a gerar maior atrito para os clientes e os pontos de contacto que carecem de melhoria interna.

A concretização destes objetivos irá permitir a melhoria e posterior monitorização das comunicações, o apoio na definição de estratégias de comunicação com o cliente na globalidade dos pontos de contacto, na melhoria dos pontos de atrito e, conseqüentemente ajudará na implementação de processos para a melhoria da relação com o cliente.

1.4 ESTRUTURA DO RELATÓRIO

Os capítulos seguintes serão apresentados do seguinte modo:

No Capítulo 2 apresentar-se-á os conceitos teóricos que estão na base dos projetos que constituem a presente dissertação. Em particular, o *marketing* e o *marketing intelligence*, e ainda, quais as suas principais funções, em geral, nas empresas atuais. Aborda-se os conceitos relacionados com a relação mantida com os clientes nomeadamente, *customer relationship management* e *customer experience management*. De seguida são apresentados os temas da jornada do cliente e gestão do ciclo de vida do cliente.

No capítulo seguinte, Capítulo 3, é retratada a empresa onde se inserem os projetos de estudo e o produto que irá ser estudado com maior detalhe.

Nos capítulos 4, 5 e 6 são apresentados os projetos de estudo, respetivamente a Gestão das Comunicações, o Plano de *Onboarding* e a Ferramenta de Acompanhamento da Jornada do Cliente, explorados e descritos em detalhe. Cada capítulo contém a metodologia de trabalho, as respetivas análises utilizadas para compreensão dos problemas, as respetivas soluções possíveis e resultados associados.

No capítulo 7 são expostas as conclusões retiradas da análise de cada projeto e o impacto das mesmas no funcionamento da empresa relativamente aos objetivos definidos anteriormente.

E, por fim, no Capítulo 8 é efetuada uma reflexão sobre os principais aspetos abordados ao longo do trabalho, e são ponderadas algumas considerações de trabalhos futuros e sugestões de melhoria.

2. ENQUADRAMENTO TEÓRICO

Nesta secção são discutidos temas essenciais ao desenvolvimento e compreensão do presente relatório de estágio.

Todos os dias, os consumidores são expostos a uma imensidão de novos e diferentes produtos, inserindo-os constantemente, consoante as suas necessidades e interesses, na sua vida. Tendo em conta que, a aquisição de novos clientes custa cinco a sete vezes mais do que a retenção dos clientes atuais (Kotler e Keller, 2011) é necessário oferecer mais que um bom produto ou uma boa marca, pois rapidamente são confrontados com algo semelhante ou melhor. É, portanto, primordial oferecer-lhes não só um produto e/ou serviço como toda uma experiência agregada à utilização para que, dessa forma, se percecionem valor e diferenciação sustentável.

2.1 *MARKETING E MARKETING INTELLIGENCE*

O conceito de *Marketing* é definido como, segundo a *American Marketing Association*, toda a atividade, conjunto de instituições e processos que se dedicam a criar, comunicar, trocar e entregar algo de valor a um consumidor, cliente, parceiro e sociedade no geral. E, por Kotler e Keller (2006), como a arte e a ciência de escolher os grupos e mercados de interesse e adquirir, manter e multiplicar clientes por meio da conceção, entrega e comunicação de um valor superior para o cliente. É necessário ter a consciência que o conceito de *marketing* deve, e está constantemente em mutação. Consoante as mudanças que ocorrem na sociedade há a necessidade de estar sempre a informar-se e a atualizar-se; como tal, este conceito, é e deve ser sempre um conceito adaptado à realidade. A palavra *marketing*, para Boone e Kurtz (2009), por englobar tanto ideias como atividades, acaba por ter a sua definição a ser confundida com as atividades das ferramentas que dele fazem parte. O *marketing* envolve todas as análises às necessidades, desejos e interesses dos consumidores, garante informações fidedignas para só depois desenhar ideias, traçar estratégias e criar produtos e serviços de acordo com as expectativas dos consumidores (Boone e Kurtz, 2009). Como suporte a esta visão, segundo Churchill e Peter (2000, p. XX) o “*marketing* é o processo de planear e executar a conceção, estabelecimento de preços, promoção e distribuição de ideias, produtos e serviços a fim de criar trocas que satisfaçam metas individuais e organizacionais”.

Torna-se assim perceptível que a base do processo está no estudo do cliente, das suas necessidades, desejos e interesses. O desejo de uma pessoa dispara aquando da perceção da necessidade, sendo o primeiro impulso de qualquer ser humano atender a essa necessidade - motivação. Os profissionais de *marketing* precisam de entender essa motivação para lhe conseguirem dar resposta (Churchill e Peter, 2000) e desta forma obter retorno. Para estudarem consumidores e conseguirem satisfazê-los de maneira eficiente é preciso tentar entender as suas perceções, de forma a que seja possível influenciar as suas ações, visto que, uma pessoa motivada está pronta a agir e a influência na perceção que ela tem ou não da situação é o ponto inicial (Kotler e Keller, 2006) que irá ditar o seu interesse em determinada ação. É, nesta perspetiva, importante perceber então qual é a perceção do cliente que se divide em relação dos estímulos com o ambiente e a condição interior e pessoal do mesmo. Como não é possível prestar atenção a todos os estímulos visto que o cérebro filtra uma parte, é na atenção seletiva dos clientes que é necessário os *marketers* focarem o seu estudo, dessa forma irão entender a decisão de compra e conseguir afetá-la.

Somando à complexidade deste estudo, é preciso ter a consciência de que para um cliente já não lhe basta ter um produto ou serviço adequado às suas necessidades e desejos, é preciso que toda a experiência associada seja tão ou mais adequada. Apenas dessa forma os clientes satisfeitos se tornam leais. Deve então o *marketing* ser capaz de conhecer, satisfazer, proporcionar e corresponder às

necessidades dos clientes de forma a entregar satisfação, valor e obter retenção de clientes, “Já não basta simplesmente satisfazer clientes. É preciso encantá-los” (Kotler e Keller, 2006).

Posto isto, e com a atual e crescente importância que as empresas atribuem aos seus clientes e à experiência e relação que com eles é mantida, é necessário compreender as suas necessidades, desejos e expectativas. Para isso é fundamental estudá-los fidedignamente, algo que é possível hoje em dia devido à quantidade de informação à qual estamos expostos e temos acesso, através da recolha e análise de dados, que possibilitam conhecer e compreender o cliente e, a partir daí, prever padrões de consumo e comportamento.

O *Marketing Intelligence* aparece para dar resposta às necessidades de pesquisa e conhecimento, de forma a evitar a exposição ao desconhecido sem preparação; sendo o conceito traduzido para procura, identificação, classificação e análise sistemática da informação de *marketing* (consumidores, concorrentes e desenvolvimentos no mercado) que seja considerada importante (Chern, Lee e Wei, 2014). Nesta perspetiva só é possível beneficiar de uma atitude proactiva da empresa, e ser capaz de superar os obstáculos identificando-os, analisando-os e resolvendo-os, se em sua posse se encontrem informações precisas, fidedignas e relevantes que permitam criar boas fontes e, portanto, fortes bases de dados tanto a nível interno como externo (Ade, Akanbi e Tubosun, 2017). É através do *Marketing Intelligence* que se torna possível mapear todas as tendências atuais e futuras das preferências e necessidades do cliente, novas oportunidades e segmentações do mercado, assim como grandes mudanças no *marketing* e na distribuição. Com o fim de melhorar o planeamento, a implementação e o controle de *marketing* da empresa. (Chern, Lee e Wei, 2014). Assim, e particularmente na gestão do cliente, é necessário que as empresas aloquem informações de forma a entender quem é, o que procura, onde está, de onde veio e para onde irá o cliente, conseguindo desta forma, adequar as suas atitudes aos desejos, necessidades e expectativas dos clientes.

2.2 CUSTOMER RELATIONSHIP

2.2.1 CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT

O CRM, *Customer Relationship Management*, que é traduzido para o português como a gestão da relação com os clientes, é uma abordagem que coloca o cliente no centro dos processos do negócio. Para Parvatiyar e Sheth (2001) CRM é uma estratégia capaz de abranger todos os processos de aquisição, retenção e relação com os clientes, de forma a criar valor superior tanto para a empresa como para o cliente. Envolve todas as funções que o *marketing* pode assumir, desde as vendas, atendimento ao cliente, e cadeia logística, de forma a obter mais eficiência e eficácia na entrega de valor ao cliente. E, para Debnath, Datta e Mukhopadhyay (2016), tem como objetivo final: criar, melhorar e manter relações de longo prazo com os clientes, que permitam à empresa obter lucro.

Sendo o relacionamento com clientes composto por uma série de episódios interativos entre os mesmos e os vários pontos e fases de contacto da empresa ao longo do tempo, uma boa relação com os clientes irá gerar resultados melhores (Buttle e Maklan, 2015). Desta forma, o CRM pode também caracterizar-se como o conjunto de processos para criar e manter relações lucrativas com os clientes, que existem devido ao facto de a gestão da relação com o cliente ter como objetivo criar a máxima satisfação, confiança, lealdade e retenção do cliente. Permite às organizações, que o utilizam, otimizar as receitas e aumentar o valor para o cliente e a qualidade do serviço através da compreensão e satisfação das necessidades do mesmo (Soltani e Navimipour, 2016). Dessa forma terão, através de processos mais fortes e eficientes, clientes satisfeitos, com confiança na marca, leais e rentáveis.

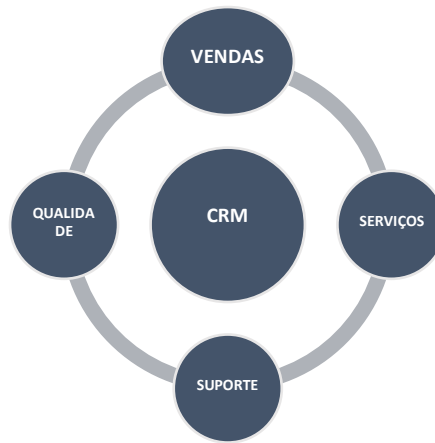


FIGURA 1 - VERTENTES DO CRM

Mas como será possível criar uma experiência tão positiva, forte e inigualável para o cliente de forma a que se torne única? E, em que se traduz realmente esta experiência de consumidor? Segundo Richardson (2010) existem imensas definições possíveis, e todas se completam umas às outras. É a experiência digital e física e as respetivas interações, é o serviço ao cliente, é a rapidez com que os problemas são resolvidos, entre muitos outros momentos, é a totalidade das interações entre o cliente e a marca, não só no momento de tempo que estamos a viver, mas todas desde o início da sua ligação com a marca. Todas as empresas providenciam uma experiência ao seu consumidor, mesmo que não seja consciente, e, mesmo as que têm consciência dela, não a controlam na totalidade. Visto que, a totalidade de uma experiência envolve também a maneira como o cliente a percebe. Posto isto, é necessário um esforço para que a parte controlável seja excepcional e atinja o consumidor positivamente, o que se traduz na necessidade de conhecer e melhorar, constantemente, os pontos de contacto entre o cliente e a marca.

2.2.2 CUSTOMER EXPERIENCE MANAGEMENT

Para existir experiência é preciso existir interação, seja com as pessoas da organização, com os processos ou com os sistemas, como menciona Bob Thompson (2006). É, no entanto, complicado definir a experiência do consumidor, tanto que a mesma situação se traduz em diferentes experiências para os vários tipos de clientes. Podemos então definir a experiência do consumidor como a percepção das interações com a marca, produto ou empresa traduzindo-se nos sentimentos e pensamentos resultantes de todas as impressões tangíveis e intangíveis de alguém, ou alguma coisa representativa, direta ou indiretamente, à organização, produto ou marca e, acontece em todos os pontos de contacto.

Segundo Allen, Reichheld e Hamilton (2005), é fácil para as empresas caírem no erro de achar que estão a fazer os seus clientes felizes e que portanto, estes se tornam fiéis; é bastante diferente deixá-los contentes e torná-los devotos. É necessário ter a certeza daquilo que estão a providenciar aos seus clientes. Desta forma, e para os tornar devotos, os autores salientam três ações que, se seguidas em contínuo e em simultâneo, tornarão a empresa liderada e informada pelas vozes de seus clientes.

As três ações passam por:

1. Desenhar as ofertas certas para os clientes certos – segmentar o mercado, identificar nesse mercado heterogéneo qual o grupo de indivíduos, com preferências semelhantes para determinado produto/serviço. Calcular a probabilidade de o segmento comprar/utilizar o produto/serviço, e qual a

tendência desse segmento para agir como defensor da marca (percentagem de clientes que recomendam a empresa menos a percentagem de clientes que aconselham os seus amigos e familiares a manterem-se afastados).

Definir os segmentos tendo em mente, para além das preferências e probabilidade de aquisição, a atitude e personalidade de forma a desenhar ofertas que os convertam de consumidores passivos a promotores ativos.

2. Entregar valor ao cliente – entregar um produto/serviço com valor e, de uma forma que por ele seja valorizada. Para assegurar uma entrega efetiva é preciso criar e motivar as equipas numa estratégia coesa e transversal, pois só dessa forma é possível garantir que o valor é entregue ao cliente em toda a sua experiência. E, nunca esquecer que um cliente é um recurso precioso, é por eles que outros potenciais clientes irão ouvir sobre a empresa. Portanto, planear todo o processo de entrega tendo como foco não só o valor em si, mas sim todos os passos e momentos onde o valor vai ser entregue aos diferentes segmentos.

3. Desenvolver capacidades para fazê-lo vezes e vezes sem conta – as proposições de valor para os clientes estão sempre em mudança, o mundo muda todos os dias, a tecnologia desenvolve-se, as pessoas alteram gostos, novos concorrentes aparecem, a mudança é constante e, como tal, é preciso estar constantemente a mudar para prosperar. Para dar resposta a estas constantes necessidades de mudança é crucial ter competências analíticas, descritivas e estratégicas.

No mesmo sentido, é necessário ter em consideração a importância da experiência do consumidor ao longo da sua vida com a marca como um diferenciador. É preciso estudá-la e perceber que, hoje em dia, o seu estudo e a sua gestão são um condutor *core* para a diferenciação e a lealdade do consumidor para com a marca. Uma boa experiência traduz-se em boas memórias e em satisfação, o que significa que devemos atuar perante o cliente sempre que possível, tendo em conta que ele é uma ligação entre a marca e potenciais clientes – através da promoção via “*word-of-mouth*”.

De acordo com Thompson (2006) a gestão da experiência do cliente é um método utilizado para aumentar a lealdade do cliente. Nos dias que correm há muitas empresas a fornecer os mesmos produtos e serviços, tornando-se assim óbvio de perceber que para um negócio prosperar, como mencionado anteriormente, não se trata apenas de competir relativamente aos produtos e serviços, é fundamental entender, melhorar e personalizar constantemente a forma como estes são entregues e, toda a relação que é mantida com o cliente antes, durante e após a entrega, pois é neles que todo o processo deve estar focado. Desta forma, captam-se clientes leais e duradouros. Clientes leais compram mais, ficam por perto durante mais tempo e referem as suas preferências a amigos e familiares.

2.3 DA SOCIEDADE PARA A GESTÃO DO CLIENTE

Para que a gestão e compreensão do relacionamento entre o cliente e a empresa seja facilitada a informação do cliente deve ser armazenada em mapas, não só porque torna a gestão mais coesa e acessível, mas também porque é uma forma de garantir uma experiência consistente em todos os pontos de contato. Sendo então o desenvolvimento das ferramentas que rastreiam, tanto o percurso do cliente durante todos os processos (conhecimento do cartão, pré-adesão, adesão, envolvimento, uso, entre outros - no caso específico do caso de estudo: cartão de pagamento), como as fases em que o cliente se encontra, cruciais para o desenvolvimento dos mapas e compreensão dos consumidores. Torna-se, desta forma, fundamental conhecer os pontos de contacto: quais são e quais as suas respetivas *performances*.

2.3.1 JORNADA DO CLIENTE

A jornada do cliente é um método utilizado pelas empresas, que lhes proporciona a capacidade de sintetizar e visualizar todas as etapas, pontos de contato e de interação entre a sua marca e/ou produto com os clientes e, ainda a experiência dos mesmos em cada momento (Tempkin, 2010). Assim, e como resposta à necessidade da gestão e compreensão das relações com os clientes, este método ajuda a entender e endereçar as necessidades dos clientes, entendendo a lacuna que existe entre as necessidades e desejos e aquilo que eles efetivamente experienciam (Richardson, 2010).

Para possibilitar uma melhor gestão da interação do cliente com a organização, é necessário mapear todos os pontos de contato e respectivas etapas. Para Tempkin (2010), o desenvolvimento do mapa requer a passagem por cinco etapas:

Fase do desenvolvimento e acompanhamento de um mapa de JC:	O que deve coexistir nessa fase:
1. Recolha das informações internas da organização	Recolha dos <i>insights</i> e dos pontos de contacto, através da recolha da visão dos clientes e compilação de pesquisa existente.
2. Desenvolvimento de hipóteses iniciais	Sintetizar processos, necessidades e percepções do cliente, experiências, oportunidades de experiência do cliente e segmentos de clientes. Identificar falhas e lacunas nas pesquisas existentes e desta forma criar uma suposição do que poderá a vir ser o mapa do cliente com base nos insights.
3. Pesquisa de processos, necessidades e percepções do cliente	Pesquisa da informação que ainda não está em base de dados e preenchimento da mesma, obtenção de novos insights concentrando-se em dados demográficos e transacionais.
4. Análise da pesquisa feita	Obter perspectivas claras sobre os processos, necessidades e percepções do cliente: sintetizar as múltiplas fontes, validar hipóteses iniciais e criação de personas;
5. Mapear a jornada do cliente	Através da definição das necessidades e processos em cada ponto de contato identificar se as experiências que já são oferecidas estão a responder às necessidades dos clientes em cada ponto

TABELA 1 - CINCO ETAPAS PARA O DESENVOLVIMENTO DA JORNADA DO CLIENTE PARA TEMPKIN, 2010

Podemos também pensar no mapa da jornada de cliente como uma ilustração, ou diagrama de todos os pontos de contacto entre o cliente e a empresa - desde o local da compra/adesão, aos pontos de serviço pós-venda (call center, lojas, website) e a todos os locais físicos e imateriais - como ilustra a Figura 2.

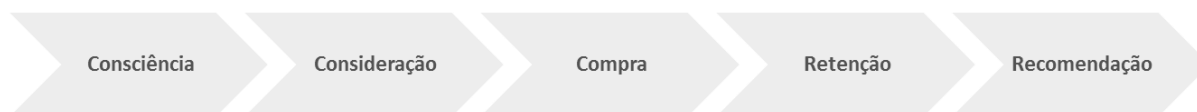


FIGURA 2 - CINCO MOMENTOS DA JORNADA DE CLIENTE PARA TEMPKIN, 2010

De um outro ponto de vista, o da autora Jennifer Havice (2017), é crucial compreender o que motiva os clientes, quais as suas necessidades, preocupações e hesitações. Compreender quem eles são, o que querem, porque querem e como querem. Desta forma, o primeiro passo no desenvolvimento de um mapa de acompanhamento da jornada do cliente é a criação de *personas*, as quais deverão ser utilizadas como cliente tipo e apenas a partir daí definir as fases comportamentais que ele/a passaria, utilizando-as como uma lente de visão, imaginando o todo percurso do ponto de vista destas *personas*.

Na perspetiva da autora, Jennifer Havice (2017), o desenvolvimento e acompanhamento do mapa é definido por 5 passos:

Fase do desenvolvimento e acompanhamento de um mapa de JC:	O que deve coexistir nessa fase:
1. Definir as fases comportamentais	Dependendo do tipo de negócio, quais são as fases pelas quais os clientes passam, desde o primeiro contacto até à possível compra e relação de pós-compra.
2. Alinhar as fases com os objetivos dos clientes	Desenhar as fases de contacto tendo em conta o que os clientes querem e ambicionam atingir tendo em conta que se movimentam de fase em fase; desta forma é possível saber se existem os sítios e materiais necessários à disposição dos clientes para suportar os respetivos objetivos.
3. Traçar os pontos de contacto	Pensar nestes pontos como sendo ambos os sítios onde o cliente se envolve com a marca e/ou o produto e os sítios onde podemos fornecer suporte ao cumprimento das metas e objetivos do cliente.
4. Determinar se os clientes estão a conseguir atingir os seus objetivos	Analisar as ações com base em quão bem as suas necessidades estão a ser atendidas em cada ponto de contato e durante cada fase. O que é possível definindo KPI's para cada fase - analisando-os.
5. Recomendações para a mudança	Antes de pensar na mudança em si, tem de ser definido o que mudar. Deve começar por se priorizar quais os processos com KPI's menos positivos e, portanto, quais os pontos de contacto mais críticos e com necessidade de alteração mais urgente. Em seguida, pensar em ações e melhorias para que esses processos e/ou fases sejam melhoradas na perspetiva de o cliente conseguir atingir os seus objetivos.

TABELA 2 – CINCO ETAPAS PARA O DESENVOLVIMENTO DA JORNADA DO CLIENTE PARA JENNIFER HAVICE, 2017

Parte do valor daquilo que é oferecido por uma empresa a um cliente está na maneira em como é oferecido. Na experiência, portanto, nos pontos de contacto entre o cliente e a empresa.

Este método, Jornada do Cliente, permite ver o percurso esperado como um todo, ajuda a cristalizar onde os clientes estão a ficar presos e frustrados, durante o seu caminho para a compra, e facilitar o seu percurso destruindo todos os pontos de fricção tornando-os momentos de celebração através da perceção e correção dos erros. Sendo que, ao utilizar este método torna-se mais fácil para as empresas obter clientes mais satisfeitos, constantes e leais.

2.3.2 CICLO DE VIDA DO CLIENTE

Na perspetiva de Gupta e Lehman (2003) para qualquer negócio sobreviver e prosperar é necessário que existam clientes, pois estes são peças fundamentais e essenciais, sem eles não há transação. Contudo, o valor que este entrega à empresa não se verifica apenas no valor monetário relativo à compra do produto e/ou serviço. O valor do cliente recai também na quantidade, qualidade e frequência das transações por ele efetuadas com a mesma empresa.

O valor do tempo de vida do cliente é o valor atual de todas as margens líquidas obtidas de um relacionamento com um cliente, ou segmento de clientes. Portanto, um cliente nunca deve ser entendido como um conjunto de transações independentes, mas sim como um fluxo contínuo de rendimento a ser gerado ao longo da sua vida. Desta forma, é necessário entender quando os clientes são rentáveis e quando não são. Para tal é crucial saber onde se situam - em que fase do ciclo da vida se encontram. Apenas dessa forma é possível afetá-los de maneira a evoluírem e tornarem-se lucrativos para a organização.

Com o objetivo de fortalecer e otimizar a relação mantida com o cliente, as empresas devem conseguir estabelecê-la tendo em conta dois pontos de vista diferentes, mas complementares. Por um lado, uma experiência única, diferente e personalizada que os faça acreditar que precisam dela mesmo sem existir uma necessidade. E, por outro lado, fornecer o que eles precisam, satisfazendo os seus desejos e necessidades através da entrega do produto e/ou serviço que a empresa providencia, com qualidade e valor.

Tendo em conta o anteriormente mencionado, e na perspetiva de Pereira (2014), é crucial, para a gestão da relação com o cliente ser o mais eficaz possível, ter em conta o seu ciclo de vida. É através da definição deste ciclo que uma empresa consegue saber em que fase se encontra o seu cliente e, a partir dessa informação, tomar as medidas necessárias e adequadas às necessidades do mesmo.

O ciclo de vida de um cliente pode ser dividido em quatro fases, tal como é possível de observar na Figura 3.

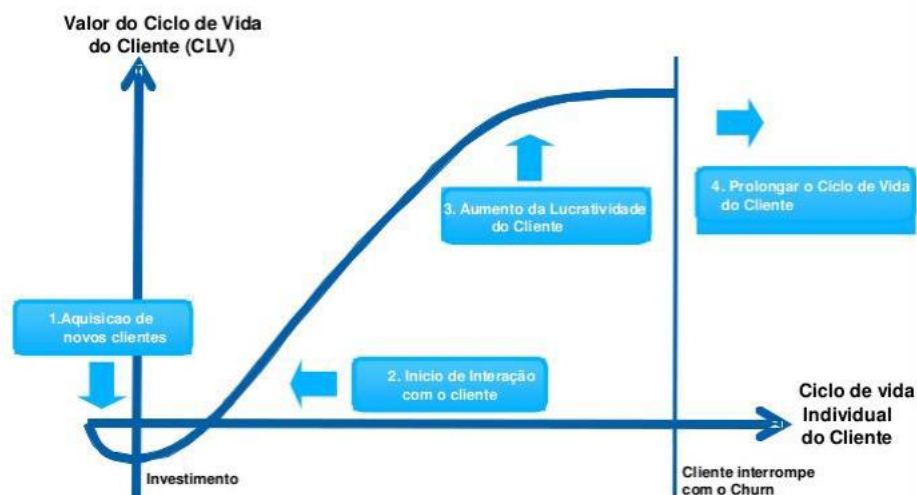


FIGURA 3 - CICLO DA VIDA DO CLIENTE, ADAPTADO DE KUMAR (2008)

A primeira fase diz respeito à aquisição do cliente e a tudo o que isso envolve.

Na segunda fase já compreende algo mais detalhado, é o início da relação com o cliente, portanto da segmentação dos clientes internamente. Para que a gestão da relação com o cliente seja possível é necessário, à priori, desenhar padrões de comportamento que estabeleçam tipos de clientes. Pois, será a partir daqui que se tornará compreensível a cadência de cada segmento no ciclo de vida e, com base nela, a definição de estratégias de *marketing* adequadas a cada tipo de padrão.

A fase seguinte diz respeito à rentabilização dos clientes. Depois de conquistados e primeiramente satisfeitos é necessário, através de ações de *marketing*, assegurar uma relação mais forte e consistente com o cliente.

A última fase depreende a retenção dos clientes. Esta fase deve receber tanta importância como a primeira, visto que, como já mencionado antes, a aquisição de novos clientes custa cinco a sete vezes mais do que a retenção dos clientes atuais (Kotler e Keller, 2011). É também nesta fase que se devem tentar recuperar clientes perdidos pelo caminho e, através disso, melhorar todo o percurso como um todo.

Assim, conseguimos compreender a importância, para o sucesso de uma empresa, de identificar os principais estágios por onde um cliente passa durante a sua vida numa determinada empresa, relativamente a determinado/s produto/s.

Outra perspetiva, a dos autores Buttle e Makla (2015), que defende que para conseguir gerir o ciclo da vida do cliente é necessário entender as várias fases pelas quais um cliente passa, define as fases como indicadas na Tabela 3. É de salientar que estas não são definitivas, podem estar divididas em mais fases e/ou sub-fases.

Aquisição	Concentrar em chamar a atenção do cliente e cultivar o interesse em ter contato com a marca. Apenas desta forma o cliente poderá ter interesse em comprar.
Experimentação	Conseguir estimular o cliente a usar o produto ou serviço, de forma a tornar-se um cliente regular.
Manutenção/Fidelização	Objetivo é torna-lo fiel. Esta fase poderá ser a mais critica, tanto a nível de tempo e dinheiro despendido, como será esta fase a ditar se o cliente será efetivamente um cliente da marca ou não relativamente à satisfação que por ela lhe é proporcionada.
Retenção	O objetivo é tentar reconquistar o relacionamento, entender o cliente e modificar aquilo que o faz estar nesta fase da vida. Há uma redução da utilização dos produtos ou serviços oferecidos pela organização ou, quando há pouca relação entre o cliente e a marca.
Recuperação	Torna-lo ativo/recuperá-lo. Entender os motivos da insatisfação do cliente que o fizeram cancelar de forma a propor uma correção de erros e campanhas de reconquista.

TABELA 3 - CINCO FASES DO CICLO DE VIDA DO CLIENTE E RESPETIVAS DESCRIÇÕES

3. A EMPRESA E O CARTÃO DE PAGAMENTOS

O atual capítulo tem como propósito introduzir ao leitor a empresa onde decorre o estágio, quais os seus produtos e, mais concretamente, o seu produto mais recente e inovador, no qual foca o relatório de estágio em questão.

3.1 A EMPRESA

A empresa, detentora da Unidade de Serviços Financeiros na qual está inserido o projeto de dissertação, é uma instituição privada de retalho (alimentar e não alimentar) portuguesa, que gere um portfólio diversificado de negócios nas áreas de retalho, serviços financeiros, tecnologia e sistemas de informação, centros comerciais, telecomunicações e, ainda, com participação no setor da gestão de investimentos. É uma organização estável e em contínua expansão de negócios e de áreas geográficas. Está atualmente presente em vários países do mundo e conta com um volume anual de negócios de 5170 milhões de euros¹.

Os valores globais da empresa e suas respetivas unidades de negócio assentam na responsabilidade social, no crescimento sustentável ajustado à realidade dos respetivos negócios e na implementação de medidas e ações amigas do ambiente e da sociedade em geral. A empresa procura estimular em cada colaborador a vontade e a ambição de ser mais e melhor e de os ajudar na realização dos seus objetivos pessoais e profissionais, utilizando medidas de incentivo para a definição e estabelecimento de metas cada vez mais elevadas; dedicando-se, assim, ao aumento da qualidade de vida de todos.

Uma das suas principais unidades de negócios, Unidade de Retalho Alimentar, diz respeito à área do retalho alimentar, saúde e bem-estar, está estabelecida no mercado em diversos formatos e é a empresa responsável pelos supermercados, hipermercados, lojas de conveniência, restauração e cafetaria, papelaria e livraria, farmácias e pelo maior programa de fidelização do país. Uma outra importante área de negócio diz respeito ao ramo de retalho não alimentar, a Unidade de Retalho Especializado (empresa de retalho eletrónico). Nesta extensão encontram-se inseridos eletrodomésticos, eletrónica de consumo e entretenimento, e telecomunicações móveis. Outra das unidades de negócio detida a 100% por este grande grupo português é a Unidade Têxtil, especializada nas áreas do vestuário (roupa, calçado e acessórios) e do desporto.

A fim de manter o desenvolvimento constante e estável que lhe é próprio, esta organização tem vindo a formar parcerias com outras instituições. Mantém, por um lado, sociedade com uma instituição internacional especialista em gestão e comercialização de centros comerciais. Por outro lado, parcerias com outras organizações que estão presentes no mercado das telecomunicações, *software* e sistemas de informação, que participam ativamente na gestão das áreas de negócios que lhes concernem.

Além destes negócios próprios, parcerias e colaborações, a empresa garante, paralelamente ao seu foco de negócio principal, outras operações essenciais à sua missão e visão. Nestas está incluído o foco na gestão e aperfeiçoamento do património imobiliário de retalho. Fazendo destaque ainda a um outro campo de atuação que se associa à gestão dos investimentos que é detida entre 26% a 89,9% pela empresa, sendo esta área de negócio responsável pelas fusões e aquisições da empresa. Do seu vasto e diferenciado portfólio de negócios fazem parte ainda instituições de seguros e entidades de bricolage.

Respeitante ao âmbito do presente relatório de estágio para obtenção de grau de mestre, a presente investigação insere-se na unidade de negócio mais recente que coordena os serviços financeiros, a

¹ Dados retirado do site da empresa

Unidade de Serviços Financeiros (USF), detida a 100% pela empresa. Esta empresa de carácter financeiro reúne uma carteira de quatro produtos, nomeadamente:

- Cartão de Serviços *Business to Business* e *Business to Consumer*: Cartão pré-pago de refeição/presente, aceite numa rede de mais de 1.100 lojas em Portugal e Espanha;
- *Cross-selling* de seguros de crédito e empréstimos pessoais;
- Serviço de transferências de dinheiro para todo o mundo, nas lojas da Unidade de Retalho alimentar;
- Cartão de Pagamentos: Cartão de fidelização e pagamentos a débito e crédito. Produto no qual foca esta dissertação que irá ser descrito no sub-capítulo que se segue.

É de mencionar que a empresa detém, a par destes 4 produtos, 50% da Instituição de Seguros.

Esta empresa de serviços financeiros encontra-se dividida como demonstra a Figura 4, em baixo.

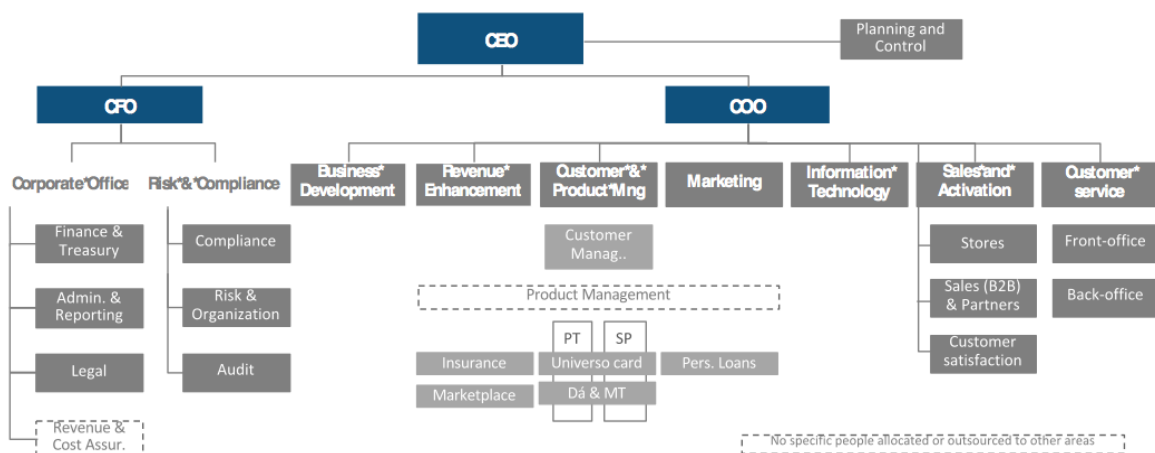


FIGURA 4 - ORGANIGRAMA DA USF

O estágio irá decorrer mais concretamente no departamento de gestão do cliente, cujo exercício principal visa compreender e atender às necessidades atuais dos clientes.

3.2 O CARTÃO DE PAGAMENTOS

Todas as unidades de negócio partilham a mesma missão, como antes mencionado, a criação de valor social e económico, levando os benefícios do progresso e da inovação ao maior número de pessoas, sendo a empresa conhecida pelos seus projetos inovadores e democráticos, que marcam de forma determinante a vida de todos os portugueses.

Neste âmbito, e sabendo que os portugueses valorizam, na gestão do seu dia-a-dia, o acesso ao crédito para utilização em períodos de maior consumo ou para fazer face a despesas imprevistas e a possibilidade de ajustarem a forma de pagamento em função do tipo de produto que estão a adquirir e o seu respetivo valor, foi lançado no final de 2015 um cartão inovador de fidelização e pagamentos. O cartão que veio juntar os vários cartões de fidelização e de pagamento das várias insígnias da empresa num único cartão, acrescentando-lhe a vantagem de ser um cartão MasterCard com utilização universal e sem anuidade.

Este cartão essencialmente de crédito incorpora também a função de débito. Foi introduzido no mercado, juntamente com o BNP Paribas Personal Finance S.A. e a MasterCard, com o objetivo de

melhorar a experiência dos clientes durante a compra, e proporciona benefícios integrados a uma rede de parceiros ampla e com múltiplas opções de pagamento.

Com apenas 1 ano de vida o cartão de pagamentos contava com mais de 400 mil clientes, tendo conseguido assim um forte posicionamento nos meios de pagamento disponíveis, à data, em Portugal e já tinha sido utilizado em 128 países. Ao fim de 2 anos já caminhava para os 600 000 clientes.

Em síntese, e mencionando os seus traços gerais, as características e vantagens deste cartão encontram-se descritas nos pontos seguintes:

Em primeiro lugar, é um cartão que permite a cada cliente definir soluções adaptadas ao seu orçamento e aos seus projetos. Um benefício comum e transversal aos restantes cartões de crédito e/ou débito oferecidos no mercado diz respeito à sua utilização em qualquer lado, em qualquer loja ou estabelecimento onde for aceite o pagamento com o cartão de crédito (em particular, MasterCard). No caso particular deste cartão, o uso do mesmo pode ser feito dentro e fora das insígnias da empresa, dos parceiros e em qualquer lado do mundo. O que diferencia este cartão dos restantes oferecidos concerne às várias opções de pagamento de compras. Além da opção de débito, apresenta a crédito a possibilidade de pagamento em modalidades com e sem juro, em diversas modalidades de prestações (3, 6 e 12x) que podem ser escolhidas diretamente nos terminais de pagamento, aquando da própria compra. Adicionalmente incorpora flexibilidade nas transações, tais como pagamento de compras e serviços, pagamentos de compras *online*, pagamentos *paypal*, levantamentos e transferências bancárias.

O cartão não tem custos de anuidade associados, como referido anteriormente, e ainda, oferece a possibilidade de manter a mesma entidade bancária. Para além disso, este cartão agrega múltiplas funcionalidades inerentes às insígnias e parceiros da empresa, como por exemplo, alia no mesmo cartão descontos em entidades de comercialização de produtos alimentares, eletrónicos e eletrodomésticos, vestuário, restauração e serviços de comunicação, desporto e combustível. Por fim, um dos valores e fatores que marcam a diferença prende-se com o facto de ser um produto com foco no cliente, uma vez que a empresa acredita e defende que cada cliente é único e valoriza a personalização oferecendo campanhas segmentadas de *marketing* com atuação *one-to-one*.

Concluindo, todos estes benefícios e funcionalidades sustentam a unicidade e inovação deste cartão no mercado em que se insere.

4. PLANO DE GESTÃO DAS COMUNICAÇÕES

Nesta secção é apresentado e descrito o primeiro projeto de estudo. No decorrer deste capítulo é, numa primeira instância, introduzido o contexto no qual se insere, a motivação associada e a necessidade que vai ser respondida. Em segunda instância, a metodologia, que será demonstrada com o objetivo de dar a entender quais as falhas existentes e quais as possíveis soluções. Seguidamente, irão ser retratados os resultados e insights associados ao projeto.

4.1 CONTEXTO

A USF lança, mensalmente, vários tipos de comunicações - informativas e promocionais - ao cliente através dos vários canais que tem à sua disposição. Estas comunicações têm, principalmente, duas finalidades, informar os clientes dos seus movimentos, saldos, e todas as informações do uso diário do cartão e, incentivar os clientes menos ativos à utilização regular do cartão de pagamento. Estas comunicações não se encontram, ao momento em que o projeto se inicia, compiladas em nenhum formato, o que representa desorganização e possível falta de coordenação entre equipas. Para além da falta de organização de conteúdos, a informação dos envios não está a ser armazenada em base de dados, portanto não está a ser monitorizada, nem estudada, estando deste modo a ser desperdiçado potencial conhecimento.

Face a esta situação é reconhecida a necessidade de estudar e compreender todas as comunicações e é, no mesmo sentido, que se dá início ao primeiro projeto de estudo, o Plano de Gestão das Comunicações. Este projeto pesa, mais concretamente, na gestão das mesmas, nomeadamente através da otimização, que se traduz no alinhamento dos conteúdos e nomenclaturas, e do controle e administração, que passa pela criação de regras tanto no que diz respeito aos próprios envios como ao tratamento da informação que à posteriori se traduzirá em conhecimento para a empresa. Este projeto tem como objetivo: melhorar a relação com o cliente, através da correção dos conteúdos e fluxos de envio e, otimizar os processos internos através da automatização dos mesmos e da organização da informação.

Assim, foram recolhidos dos dados - todas as informações precisas e necessárias - para dar resposta a um conjunto de questões: onde está a informação? O que está a ser enviado? Quando, e por onde, é enviado? E finalmente, como podemos otimizar esses fluxos informacionais?

Após o processo de compreensão daquilo que é necessário, e de quais as respostas necessárias, foram recolhidos e estudados os dados e propostas as soluções para retificar os erros de processos e conteúdos que coexistiam nesta área.

4.2 METODOLOGIA

Este projeto visa responder ao 1º objetivo, como descrito em cima: a elaboração de um plano de gestão das comunicações, através das etapas descritas em baixo, de forma a garantir uma visão global das comunicações, um planeamento correto do envio das mesmas e uma otimização geral dos procedimentos de envio e análise internos.

A metodologia deste projeto está assente numa série de tarefas continuadas, tais como indica a Tabela 4.

1ª Etapa - Estudo Qualitativo
Obter visão global dos processos, conteúdos e tipos de comunicações: Recolha de informação de todas as comunicações; Distinção e definição das comunicações por canal e por tipo. Criação de uma tabela índice.
2ª Etapa - Estudo Quantitativo
Recolha, análise e interpretação dos envios do mês de agosto e setembro - como <i>mark up</i> .
3ª Etapa - Análise Descritiva
Através dos estudos anteriores identificar os problemas e falhas.
4ª Etapa - Definição de soluções
Criação e definição de: Glossário de todas as comunicações; Relatórios a extrair da plataforma de envio das comunicações; Ficheiro a ser alimentado automaticamente pelos relatórios; Templates de envio e respetivo automatismo.

TABELA 4 - ETAPAS TRABALHO REALIZADO (1º PROJETO)

4.2.1 ESTUDO QUALITATIVO

Junto dos vários departamentos que idealizam as comunicações para o cliente, nomeadamente os departamentos das Operações, Reclamações, Digital, Legal e *Marketing*, foram compiladas as várias comunicações e respetivos conteúdos existentes no momento. Seguidamente, foram distinguidas por canal de envio e por tipo de comunicação para, desta forma, ser possível obter-se uma listagem das mesmas.

Numa primeira instância foram mapeados os canais existentes através dos quais é possível a comunicação com os clientes: mensagens (SMS), *newsletter* (NL), *smart SMS*, *push*, *call center*, rádio, televisão (TV) e carta.

De seguida foram distinguidos os tipos de comunicação:

- Operacionais - são as comunicações informativas de serviço e processos de suporte,
- Segmentadas - são campanhas segmentadas de incentivo,
- Genéricas de *Marketing* - campanhas genéricas de *marketing*,
- Regulatórias - todas as comunicações legais.

Tendo em consideração que o racional que sustentará este projeto passa por categorizar as comunicações que são enviadas ao cliente, estas foram ainda subdivididas, como podemos observar na Tabela 5.

Tipo de Comunicação	Subtipo Comunicação	Canal de Envio
Operacionais	Serviço	SMS, NL, <i>Push</i> , <i>Smart SMS</i> , Carta
	Reclamações	SMS
Segmentadas	Permanentes	SMS, NL
	Periódicas	SMS, NL, <i>Push</i> , <i>Smart SMS</i>
	<i>Rebound</i>	<i>Call Center</i>
	Ocasionais	SMS, NL, <i>Push</i> , <i>Smart SMS</i>
Genéricas de <i>Marketing</i>	Angariação	SMS, NL, <i>Push</i> , <i>Smart SMS</i>
	Utilização	SMS, NL, <i>Push</i> , <i>Smart SMS</i>
	Parceiros	SMS, NL, <i>Push</i> , <i>Smart SMS</i>
Regulatórias	Dados de Clientes	MS, NL, Carta
	Contratos	Carta

TABELA 5 - TIPOS E SUBTIPOS DE COMUNICAÇÕES ENVIADAS

As comunicações Operacionais dividem-se em:

- Serviço - todas as comunicações referentes a informações de uso diário do cartão;
- Reclamações - comunicações relativas a reclamações feitas pelos clientes.

As Segmentadas dividem-se por:

- Permanentes - respeitantes à fase de ciclo de vida, são enviadas automática e diariamente, estando já definidas para cada fase;
- Periódicas - consoante o interesse da empresa, são enviadas em períodos definidos e respeitam também à fase do ciclo de vida em que o cliente se encontra;
- *Rebound* - acontece quando um cliente liga para o *call center* e o agente aproveita a chamada para lhe propor alguma atividade;
- Ocasionais - ações segmentadas ocasionais.

As Genéricas de *Marketing* são decompostas em:

- Angariação - campanhas destinadas à angariação de novos clientes;
- Utilização - campanhas de incentivo à utilização do cartão (p. ex., oferta dos juros);
- Parceiros - comunicações de campanhas associadas aos parceiros do cartão.

As Regulatórias dividem-se em:

- Dados de Cliente - todas as comunicações relativas à necessidade de dados de clientes;
- Contrato – comunicações que são enviadas com conteúdos relacionados com o contrato.

Mapeando desta forma é possível estruturar toda a informação, obter conhecimento mais alargado e fidedigno daquilo que é transmitido ao cliente e, posteriormente, aplicá-lo na melhoria da relação com o cliente.

4.2.2 ESTUDO QUANTITATIVO

Para obter uma compreensão mais alargada do que é enviado, e de como realmente estão a funcionar os envios das comunicações, foi estudado o mês de agosto. Através da recolha de valores ao dia, por canal e por tipo e, volume mensal de envio é possível obter total compreensão do fluxo de saída das comunicações e, analisar possíveis comunicações que são enviadas replicadas ao cliente.

Nesta preponderância, foram analisadas as comunicações que saem pelos canais SMS, NL e *call center*, aprofundadamente. Utilizando a plataforma E-Goi (plataforma utilizada pela USF para enviar NL e SMS aos clientes) foi retirado um relatório das respetivas listas (cada lista inclui o conteúdo de cada temática, não existindo uma ordem lógica na organização destas listas, que no total, para a análise foram utilizadas 18 listas) por onde são extraídos os valores das comunicações enviadas (às comunicações na E-Goi dá-se o nome de Campanhas).

Estes relatórios contêm dados de X a X data (consoante os objetivos da análise) e incluem campos pré-definidos, como se pode ver no exemplo, Figura 5, e outros campos que se podem seleccionar lista a lista consoante a sua necessidade para a análise em questão, como por exemplo o NIF (sai desagregado, uma coluna por lista).

id	lista	hash da campanha	campanha	id do contacto	canal	tipo	data_envio	hora_envio
1	31 - SVC	-00795759b01216234db6f64bf3f877eb	SVC - Linha crédito bloqueada - LCB	008c2ce582	SMS	Campanha	08/09/2017	14:07:23
2	31 - SVC	-00795759b01216234db6f64bf3f877eb	SVC - Linha crédito bloqueada - LCB	146130292	SMS	Campanha	08/09/2017	14:07:23
3	31 - SVC	-00795759b01216234db6f64bf3f877eb	SVC - Linha crédito bloqueada - LCB	01ef7ea303	SMS	Campanha	08/09/2017	14:07:23
4	31 - SVC	-00795759b01216234db6f64bf3f877eb	SVC - Linha crédito bloqueada - LCB	01fa139607	SMS	Campanha	08/09/2017	14:07:23
5	31 - SVC	-00795759b01216234db6f64bf3f877eb	SVC - Linha crédito bloqueada - LCB	02ab09b137	SMS	Campanha	08/09/2017	14:07:23
6	31 - SVC	-00795759b01216234db6f64bf3f877eb	SVC - Linha crédito bloqueada - LCB	02ee977d9a	SMS	Campanha	08/09/2017	14:07:23
7	31 - SVC	-00795759b01216234db6f64bf3f877eb	SVC - Linha crédito bloqueada - LCB	03219d547a	SMS	Campanha	08/09/2017	14:07:23

FIGURA 5 - EXEMPLO REPRESENTATIVO DO RELATÓRIO EXTRAÍDO COM VARIÁVEIS PRÉ-DEFINIDAS PELA E-GOI

Etapa 1:

Primordialmente foram extraídos os dados necessários e conduzida uma análise dos mesmos utilizando o *Microsoft Excel*. Através da utilização desta ferramenta foi criado um mapa do mês de agosto, com base na listagem já feita das comunicações por tipo, tendo sido possível obter um valor mensal e valores diários por tipo, e subtipo, de comunicação e pelo canal através do qual as comunicações pelos quais são enviadas.

Etapa 2:

Aquando do mapeamento dos valores das comunicações foi conduzida uma análise ao NIF: quantas comunicações saíram, de que tipo e quantas vezes.

Para analisar os valores da análise ao NIF utilizou-se a função *Pivot Table* do Excel. Através desta análise foi possível perceber como estavam a ser enviadas as comunicações, quais os erros e quais as que, por defeito estavam a sair mais vezes replicadas e/ou em dias/horas erradas.

Neste âmbito, foram compiladas num ficheiro *Excel* todas as regras de envio existentes, para cada tipo e subtipo de comunicação. Foram recolhidas junto das equipas responsáveis por cada tipo e posteriormente analisadas de forma a obter a compreensão do seu estado atual - Estão atualizadas? Fazem sentido? - de cumprimento - Ocorre como planeado? Ou não estão a ser seguidas as regras? - e da sua eficácia - Atingem o objetivo para qual foram enviadas?.

Etapa 3:

Após a análise do mês de agosto foi possível compreender os problemas existentes, mas e de forma a não serem tomadas conclusões baseadas em apenas um conjunto de dados, foi elaborada a mesma análise, através das mesmas etapas, para o mês de setembro, a qual revelou os mesmos problemas - problemas descritos no capítulo seguinte.

Após a conclusão das 3 etapas e, portanto, do estudo dos meses de agosto e setembro, obtiveram-se alguns dados importantes para a compreensão do problema existente:

Em agosto foram enviadas 557439 comunicações ao todo, sendo que 114708 são Operacionais e 442731 de *Marketing* (inclui as genéricas de *marketing* e as segmentadas);

Em setembro foram enviadas 952338 comunicações ao todo, sendo que 74485 são Operacionais e 877853 de *Marketing* (inclui as genéricas de *marketing* e as segmentadas).

Destes valores foram retirados os volumes de comunicações replicadas, mais que 1 para o mesmo cliente em dias consecutivos. No mês de agosto 28,363 comunicações são replicadas e em setembro 31060.

Estudadas mais ao detalhe, e usando, como exemplo, 2 tipos das comunicações Operacionais temos que:

- SMS de Saldo Insuficiente foram enviadas 31202 sendo que 18,5% dos clientes que deveriam receber esta SMS (tentaram transacionar com o cartão, mas não foi possível por motivo de saldo insuficiente) não receberam, e 1,3% dos clientes recebeu a mesma SMS 2 dias consecutivos;
- SMS de Transações com suspeita de fraude, num total de 1708 SMS enviadas 1,5% recebeu 2 vezes a mesma SMS em dias consecutivos e 34,4% dos clientes que deveriam ter recebido não receberam.

Em relação a comunicações de *Marketing*, e utilizando um tipo para análise:

- Num total de 1,136 SMS de *Flag* de *Marketing* enviadas 56,5% recebe 2 SMS iguais.

4.2.3 ANÁLISE DESCRITIVA

Através da análise do mês de agosto, suportada pela análise ao mês de setembro, foi possível identificar quais, e onde se encontravam, as falhas, tanto a nível da organização interna como do próprio conteúdo do trabalho produzido pela empresa no que respeita às comunicações enviadas para o cliente. Desta forma, os problemas encontrados irão ser descritos em baixo, por temática:

Organização

A informação não se encontrava organizada, nem era de fácil acesso, pelo que se torna difícil e pouco útil para consulta, compreensão e utilização da mesma. Como por exemplo, os documentos de suporte e consulta das comunicações e regras não estão alinhados e organizados por forma a permitir o bom funcionamento.

Organização e dados

Todos os relatórios que são extraídos através da plataforma E-Goi, relativos aos vários tipos de comunicações, estão desagregados. Somando à falta de coerência existente dentro da USF - cada departamento tem a sua nomenclatura para determinada comunicação, não estando os nomes alinhados, o que representa alguma confusão e desentendimento -, duplica-se o tempo de análise necessário, estando impossibilitados de fazer correspondências automáticas. Esta falta de organização, aliada às lacunas nos dados extraídos, nomeadamente colunas por preencher e/ou valores errados (como clientes sem contacto telefónico e/ou e-mail) leva à falta de coerência das próprias comunicações e, à falta de perceção do erro aquando do mesmo.

Alguns dados essenciais à correta análise das comunicações não são fornecidos pela E-Goi, nomeadamente: Tipo de Comunicação (Operacional ou *Marketing*), Data de Abertura (das NL), Data de Receção (existe para os SMS mas não para NL), Tamanho da SMS e o Fluxo de envio (USF-CLIENTE/CLIENTE-USF).

Outro dos grandes problemas que tornam a análise mais trabalhosa, menos exequível, completa e fidedigna, é o facto de que alguns relatórios (como é exemplo, nos relatórios das NL os número de cliques e especificações de link; e nos relatórios de SMS os envios; entre outros) têm de ser extraídos lista a lista - existindo 18 listas a ser utilizadas -, e posteriormente fazer a correspondência com os restantes relatórios, sendo que na maior parte deles as colunas vêm com falhas e não estão preenchidas. Aliado a isto também sabemos que os relatórios não se encontram, no momento, a alimentar a base de dados de clientes diretamente e, por isso, não será possível aceder à informação em tempo real. Existe uma falta de integração e automatização da informação, que se traduz na impossibilidade de saber, em *real time*, quais os clientes que estão a ser contactados, quando, quantas vezes, que quantidade de comunicações estão a receber e com que frequência. A falta desta informação no momento torna o estudo do cliente mais demorado, complicado e ineficiente.

Fluxos de envio

Respeitante aos fluxos de envio de várias comunicações, de um modo geral, podemos afirmar que estes estão com erros: SMS que saem replicadas - mais que uma para o mesmo cliente -, nomeadamente as SMS Operacionais de Serviço; SMS de envio automatizado que não estão a ser enviadas; NL a serem enviadas em dias da semana não pretendidos (como por exemplo, domingo). Tendo em conta que a empresa ambiciona entregar experiências positivas e agradáveis ao seu consumidor, o resultado desta análise representa uma possível insatisfação do cliente, e portanto traduz-se em pontos de atritos na relação com o mesmo, ao invés dos desejados pontos de celebração.

Regras

As regras existentes para cada tipo e subtipo de comunicação, que foram recolhidas junto das equipas responsáveis, não estão a ser corretamente aplicadas. Para além de que existe a necessidade de estabelecimento de regras mais específicas, com mais rigor e as quais precisam de ser cumpridas. Sem regras há clientes a serem comunicados em horas e dias errados, para além da desorganização e

inconsistência que isso causa internamente (desde o pedido de envio por parte de uma das equipas à equipa responsável pelo envio, ao tempo de preparação para envio ao próprio envio - pode perder-se informação e eficiência).

4.2.4 DEFINIÇÃO DE SOLUÇÕES

Tornou-se, deste modo, prioritário desenhar soluções para a resolução destes problemas. Para isso, o projeto passou por algumas fases:

Organização e dados

Foi elaborado um glossário de todas as comunicações - automáticas e não automáticas - que são enviadas ao cliente (Anexo 1). Este documento inclui as variáveis descritas na Tabela 6.

Tipo de Comunicação	Operacionais, Segmentadas, Genéricas e Regulatórias
Conteúdo da comunicação	Conteúdo de cada SMS / Conteúdo das NL / Script de Rebound
Comprimento	Comprimento da comunicação (160=1SMS)
Entidade	Várias entendidas parceiras responsáveis pelo envio de algumas comunicações
Nome da campanha E-goi	Nome associado na E-goi
ID E-goi	ID de identificação associado à comunicação nos relatórios E-goi
Tipo mensagem E-goi	Tipo da comunicação: Nome – Tipologia (1,2 ou 3)
Periodicidade de envio	Diário, semanal ou mensal
Canal	SMS, Smart SMS, Push, NL
Regra de envio	Hora e dia da semana para o envio
Slots de envio por hora	Máximo a enviar por hora
Tipo de envio	Automático, Semi-Automático ou Manual
Regras internas de envio	Regras de preenchimento dos <i>templates</i> (Anexo 3) pelas equipas responsáveis
Estimativa de valores médios por dia	Média de quantas saíram em agosto e setembro

Tabela 6 - Variáveis do Ficheiro de Consulta das Comunicações

De forma a possibilitar a análise dos relatórios das comunicações de forma automatizada, eficaz e eficiente, é necessário conseguir extrair a informação através de 1 único relatório. Este relatório deve incluir toda a informação necessária, deve ser extraído automaticamente, sem erros, e alimentar a base de dados de cliente. Assim, à posteriori, torna-se possível cruzar a informação e retirar *insights* sobre a mesma. Juntamente com a equipa Digital foi pensada uma solução que respondesse a esta necessidade. Foi, neste âmbito, criada uma estrutura de campos a extrair da E-Goi, que inclui as variáveis a extrair (campos), descrição da variável e valores que estas podem tomar. Serão retiradas estas informações em dois formatos, nomeadamente, dois relatórios:

- Especificação da campanha em *one shot* - não muda a informação, cada envio corresponde a uma entrada neste relatório - como ilustra a Tabela 7;
- Informação transacional - cada ação feita pelo cliente, relativa a algo que este recebeu, representará um registo - como está representado na Tabela 8.

Campo	Descrição	Valores que pode tomar
Client ID	Identificação do cliente – NIF	Numérico
E-mail	Contacto telefónico do cliente	Telemóvel
Telemóvel	Contacto eletrónico do cliente	E-mail
Tipo de comunicação	Tipo de comunicação	Operacional, Segmentadas ou Genéricas
ID de comunicação	Identificador da comunicação	Numérico
Nome comunicação	Nome da comunicação	Nome da comunicação
Canal	Canal pelo qual se contacta o cliente	SMS, EMAIL, PUSH ou SMART SMS
Data de envio	Data e hora em que a comunicação é registada na e-goi	dd-mm-xxxx 00h00
Tamanho SMS	Numero de caracteres de cada SMS	1, + ∞

TABELA 7 - VARIÁVEIS A EXTRAIR DO E-GOI: ESPECIFICAÇÃO DA CAMPANHA

Campo	Descrição	Valores que pode tomar
ID	Identificador do evento	Numérico
Telemóvel	Contacto telefónico do cliente	Telemóvel
E-mail	Contacto eletrónico do cliente	E-mail
Client ID	Identificação do cliente – NIF	Numérico
ID comunicação	Identificador da comunicação	Numérico
Ação	Ação realizada pelo utilizador	PROCESSED, FAILED, SENT, CANCELED, CLICK, VIEW, REMOVE, BOUNCE, ABUSE, (...)
Data	Data do evento/ação	dd-mm-xxxx 00h00
Link	Especificação do link	Link

TABELA 8 - VARIÁVEIS A EXTRAIR DO E-GOI: INFORMAÇÃO TRANSACIONAL

A criação de dois relatórios únicos, a extrair automaticamente da plataforma E-Goi, será possível através da colaboração do departamento de Digital e de *Business Development*.

Por forma a fazer corresponder a informação dos dois relatórios com a base de dados de clientes da empresa, é necessário que os mesmos alimentem um ficheiro que, por sua vez, alimente a base de dados. Para esse feito foi criado um ficheiro, a estrutura para a compilação das comunicações enviadas ao cliente (incluindo todas comunicações Operacionais, Segmentadas, Genéricas e Regulatórias). Este documento inclui o tipo de comunicação, os dias do mês, o canal de envio, o nome da campanha - para as comunicações Segmentadas e de *Marketing* -, características de clientes elegíveis para envio e a mecânica de envio (Anexo 2).

Relativamente aos conteúdos das comunicações enviadas ao cliente e, para que estes estejam alinhados e compreensíveis, foi elaborada uma revisão global dos mesmos em todas as SMS automáticas e não automáticas que estão a ser enviadas aos clientes (ex. Reclamações, Irregularidades, *Welcome* e Extrato Digital Devolvido) - com o objetivo de uniformizar o tom utilizado para comunicar com o cliente.

Fluxos de envio

No mesmo sentido, foi elaborado um estudo e revisão de todos os fluxos de envio de comunicações ao cliente com o objetivo de reduzir a duplicação de comunicações para o mesmo cliente e prevenir que, no mesmo dia, o mesmo cliente receba mais que uma comunicação da marca. Desta forma será possível entregar ao cliente uma boa experiência em todos os pontos de contacto: não devem ser incomodados no mesmo dia, ou em dias consecutivos; visto que um cliente incomodado não se encontra satisfeito e, por isso, não é lucrativo e/ou leal.

Para este estudo foi necessário compilar tudo o que foi enviado nos meses de agosto e setembro, respetivas horas e dias, NIF's associados e o motivo de envio, como foi descrito no capítulo 3.1.2.

Na Figura 6 está uma parte da análise às SMS referentes a transações de risco, análise esta que permitiu compreender e corrigir todas as SMS e NL que estavam a ser erradamente enviadas.

local_timestamp	client_id	transaction_details	SMS dia+1	SMS dia+2	SMS dia+3
8/10/2017	152741690	Levantamento em ATM	15274169043017	não	não
8/10/2017	152741690	Levantamento em ATM	15274169043017	não	não
8/10/2017	152741690	Levantamento em ATM	15274169043017	não	não
8/10/2017	152741690	Levantamento em ATM	15274169043017	não	não
8/10/2017	152741690	Levantamento em ATM	15274169043017	não	não
9/10/2017	152741690	Levantamento em ATM	não	não	não
8/10/2017	152741690	Levantamento em ATM	15274169043017	não	não
8/10/2017	152741690	Levantamento em ATM	15274169043017	não	não
11/10/2017	161968708	Levantamento em ATM	não	não	não
10/10/2017	161968708	Levantamento em ATM	16196870843019	não	não
10/10/2017	155541161	Compra	15554116143019	não	não
8/10/2017	128098490	Levantamento em ATM	12809849043017	não	não
11/10/2017	150470487	Levantamento em ATM	15047048743020	15047048743021	não
11/10/2017	150470487	Levantamento em ATM	15047048743020	15047048743021	não
9/10/2017	150470487	Levantamento em ATM	não	15047048743019	15047048743020
9/10/2017	150470487	Levantamento em ATM	não	15047048743019	15047048743020
10/10/2017	150470487	Levantamento em ATM	15047048743019	15047048743020	15047048743021
10/10/2017	150470487	Levantamento em ATM	15047048743019	15047048743020	15047048743021
8/10/2017	150470487	Levantamento em ATM	15047048743017	não	15047048743019
11/10/2017	242115829	Compra na Internet	24211582943020	não	não

FIGURA 6 - EXCERTO DA ANÁLISE DO FLUXO DE ENVIO DAS SMS ENVIADAS PELO MOTIVO: TRANSAÇÕES DE RISCO

Regras

Para concluir a definição de soluções, foram definidas regras claras de envio de comunicação por *slot* horário e equipas para a sua validação (equipa cliente e equipa *owner* da comunicação) com o objetivo de melhorar o serviço ao cliente e otimizar as rotinas internas das equipas da USF, para disponibilizar a informação necessária e, para que a comunicação seja enviada sem erros. Um pequeno exemplo das regras definidas pode ser observado através da Figura 7.

CAMPANHAS OPERACIONAIS	REGRAS PROPOSTAS	MÁXIMO A ENVIAR P/HORA
3. Alertas transações com suspeita de fraude		
3.1. Transações recusadas	2ª a Sábado - 12H	5/máximo
3.2. Transações aceites	2ª a Sábado - 12H	5/máximo
4. Saldo Insuficiente		
4.1. Crédito - Saldo Insuficiente	2ª a Sábado -12H	5/máximo
4.2. Crédito - Linha de Crédito Bloqueada	2ª a 6ª - 12H, 14H, 15H, 16H e Sábado - 12H	1000
4.3. Débito - Saldo Insuficiente	2ª a Sábado - 12H	5/máximo
5. Cartão Bloqueado	2ª a 6ª - 15H e Sábados - 12H	5/máximo
6. Estado de Linha de Crédito		
6.1. Bloquear a Linha de Crédito	2ª a 6ª - 12H, 14H, 15H, 16H e Sábado - 12H	1000
6.2. Desbloquear a Linha de Crédito	2ª a 6ª - 12H	5/máximo
7. Informação Envio Extrato e Valor a Pagar		
7.1. Pagamento em ATM	Nos últimos 3 dias úteis do mês às 14H, 15H, 16H e 17H	4200 (se + 4200/h Operações precisam avisar)
7.2. Pagamento em Débito Direto	Nos últimos 3 dias úteis do mês às 14H, 15H, 16H e 17H	4200 (se + 4200/h Operações precisam avisar)
8. Extrato Digital Devolvido		
8.1. Extrato Digital Devolvido - ATM	1º dia útil do mês - 14H, 15H, 16H e 17H	400
8.2. Extrato Digital Devolvido - Débito Direto	1º dia útil do mês - 14H, 15H, 16H e 17H	400
8.3. Recuperação de e-mail devolvido		
8.3.1. E-mail Inválido	1º dia útil do mês - 14H, 15H, 16H e 17H	400
8.3.2. Bloqueado por Spam	1º dia útil do mês - 14H, 15H, 16H e 17H	400
8.3.3. E-mail com problema de entrega permanente	1º dia útil do mês - 14H, 15H, 16H e 17H	400
9. Extrato Não Processado		
9.1. Referência ATM	5/6 dias úteis antes do dia 5 do mês - 14H, 16H, 17H (apenas se tivermos um nº grande de casos)	400
9.2. Débito Direto	5/6 dias úteis antes do dia 5 do mês - 14H, 16H, 17H (apenas se tivermos um nº grande de casos)	400
10. Correspondência Devolvida	2ª a 6ª - 17H	400

FIGURA 7 - EXEMPLOS DAS REGRAS DEFINIDAS PARA ENVIO DAS COMUNICAÇÕES - SMS

Por forma a atingirmos a automatização dos processos e, com isso, o *governance* das comunicações passar a ser totalmente atingido, foi definido, em conjunto com a equipa Digital, alguns *templates* (Anexo 3), por equipa, para colocação dos conteúdos e listagem de clientes a serem lidos pelo sistema, FileZilla² e posteriormente pela E-Goi, automaticamente. Desta forma tornar-se-á mais ágil, autónomo e menos propenso a erros, todo o processo de envio de comunicações.

4.3 RESULTADOS E INSIGHTS

No início deste projeto existiam falhas no funcionamento e, em tudo o que dizia respeito ao controle, armazenamento e estruturação da informação e, dos envios das comunicações internas da empresa para o cliente. Tendo sido encontrados vários fluxos de envio em que o *trigger* a ser despoletado estava mal construído e, por isso funcionava de maneira errada, o que se transformava em envios incorretos. Os conteúdos estavam desalinhados e sem coerência, tanto interna - com os nomes das comunicações diferentes para cada equipa - como externamente - por exemplo, “Exmo. Cliente” em algumas SMS e “Caro Cliente” noutras. As regras de envio não estavam a ser cumpridas e toda a informação encontrava-se por estruturar, por reunir e por analisar por forma a conseguir tirar proveito da mesma na atuação com o cliente.

A solução encontrada para estes problemas recai, numa primeira instância na criação de um glossário com toda a informação necessária; no desenvolvimento de um formato de relatório para alimentar

² FileZilla - software gratuito e *open-source* de partilha de ficheiros através de um FTP (File Transfer Protocol)

um ficheiro, também criado para este projeto como solução, de armazenamento dos dados de envio das comunicações, via E-Goi. Para além disso, foram criadas regras de envio; revistos e modificados os *triggers* que levavam a envios errados; desenhados os *templates* a preencher pelas equipas e, em conjunto com a equipa Digital uma forma da E-Goi ler automaticamente esses mesmo *templates*, através do *FilleZilla* e assim, deixar de ser necessário mão humana para os envios.

Desta forma, e não existindo valores numéricos para avaliar a performance destas soluções, é através desta análise qualitativa que conseguimos retirar resultados da implementação das soluções na empresa.

Foi atingida a otimização das comunicações através do alinhamento dos conteúdos, o que se traduz na uniformização do tom utilizado e da respetiva forma de comunicar com o cliente o que potencia uma maior possibilidade da criação de empatia e relacionamento entre o cliente e a empresa. Através da criação de regras, que otimizam o ambiente interno - melhor gestão das tarefas e redução de tempo gasto com as mesmas - e, melhoram a relação com o cliente - pela redução da quantidade de comunicação enviada, apenas passando a ser enviado o estritamente necessário, pelo facto de reduzir a quantidade de vezes que o mesmo cliente é incomodado (sabemos que por vezes o mesmo cliente recebia a mesma comunicação mais que uma vez) e, pela gestão mais eficaz e com maior expectativa de retorno das horas e dias a que são enviadas as comunicações - dentro dos horários laborais e úteis, à exceção de promoções e comunicação de campanhas.

O controle e administração será conseguido com a criação dos dois relatórios únicos - por campanha (comunicação) *one shot* e por informação transacional (1 ação representa 1 registo) - a extrair, automaticamente, da ferramenta E-Goi, que passarão a alimentar a base de dados de clientes, na ferramenta de armazenamento criada (Anexo 3), conseguindo obter informação praticamente em tempo real, num formato mais simples e organizado. Permitindo assim a monitorização dos fluxos e quantidades de envio automaticamente. Toda esta informação e o acesso à mesma, permitirá uma atuação com os clientes mais favorável e eficiente por parte da empresa. Tendo acesso à informação do que foi enviado torna-se possível planear o que enviar no futuro mais eficazmente e ainda, compreender o impacto real gerado no cliente de forma a compreender o que realmente modifica o seu comportamento e o que não.

5. PLANO DE *ONBOARDING*

O presente capítulo vem introduzir um novo projeto, o projeto que tem como objetivo acompanhar os primeiros noventa dias da vida de um cliente. Começa com o contexto no qual o projeto está inserido e, de seguida, apresenta a metodologia que vai ser prosseguida para compreender as necessidades e as respostas necessárias. Por fim, este capítulo apresenta os resultados alcançados com a implementação do projeto.

5.1 CONTEXTO

Um dos desafios da USF para 2018 é o aumento da taxa de atividade e, por conseguinte, da rentabilidade. Educando o cliente desde o início da sua vida, através da criação do hábito de utilização do cartão de crédito no dia-a-dia, é possível torná-lo mais transacionável, aumentando assim a taxa de atividade. Posto isto, e de forma a que este desafio da empresa seja atingido, é necessário acompanhar o cliente, dando-lhe as ferramentas necessárias para a compreensão e utilização do cartão, desde o início da sua vida com o mesmo.

Um dos constrangimentos ao uso deste cartão de pagamentos, recai na necessidade de ativação do cartão definitivo que é enviado para casa do cliente, após adesão e uso do cartão temporário durante 1 mês. Para além desta especificidade, as funcionalidades do cartão temporário e do definitivo são diferentes o que, se não for bem comunicado, pode resultar na não compreensão total do produto em questão para os seus clientes e por consequência o abandono do uso do mesmo.

Paralelamente a estas complexidades, por ser um produto de uso diário e existirem tantas opções de débito e crédito, o grande desafio passa por tornar este cartão o mais utilizado das famílias portuguesas e o primeiro sobre o qual as pessoas pensam e efetivamente retiram da carteira quando precisam de transacionar. Um produto que não seja compreendido, provavelmente, não será bem utilizado e, portanto, não servirá o propósito do uso, o que poderá gerar frustração e/ou abandono da utilização do mesmo algo que não irá permitir ir ao encontro do objetivo empresarial de aumento da taxa de atividade.

5.2 METODOLOGIA

Este projeto aparece como resposta ao 2º objetivo desta investigação, como referido no capítulo 1.3. A concretização de um plano de acompanhamento dos primeiros 90 dias da vida do cliente com o produto com o intuito de o educar através da criação do hábito de uso do cartão de crédito. A metodologia deste projeto é dividida em 3 etapas:

1º Etapa - Estudo Qualitativo

Observação das comunicações existentes nos 1ºs 90 dias;
Observação das falhas associadas.

2º Etapa - Estudo Quantitativo

Observação e monitorização do comportamento dos clientes.

3º Etapa - Soluções Propostas

Criação do *Onboarding*: plano de acompanhamento dos 1ºs 90 dias do ciclo de vida do cliente, e todas as respetivas comunicações adjacentes.

TABELA 9 - ETAPAS TRABALHO REALIZADO (2º PROJETO)

5.1.1 ESTUDO QUALITATIVO

Com o objetivo de compreender a percepção de um cliente perante o cartão de pagamentos e as suas funcionalidades foi, através de métodos de observação, realizada uma compilação de todas as comunicações enviadas ao cliente, desde o momento em que adere, até ao final dos primeiros 90 dias do cliente com o produto e respetivos serviços como podem observar no Anexo 4.

A adesão ao cartão de pagamento pode ser efetuada num balcão da marca, balcão do parceiro de retalho alimentar ou numa loja de um parceiro especializado, sendo que a pré-adesão poderá ser feita pela Internet. No decorrer deste momento é entregue ao cliente os contratos em mão (ou por e-mail - "Contrato BNP" no Anexo 4 - quando a adesão é feita em loja, mas em *tablet*) e um cartão temporário para uso até à chegada do definitivo.

Utilizando como marco a data em que a informação entra em base de dados (entrando esta com um atraso de 2 dias), e após a adesão, o cliente começa por receber tanto por SMS como por NL, uma comunicação chamada "*Welcome*" - as boas vindas. Posteriormente, pode, se existirem motivos que o justifiquem, receber um dos dois tipos de SMS de "Irregularidades" (IRR 1 e IRR 2), recebendo uma nova SMS assim que solucionado o problema (IRR Sol). Os clientes que se encontram irregulares não conseguem utilizar o cartão, portanto, apenas depois de solucionadas as respetivas irregularidades é que estes entram no ciclo, no mesmo momento em que estavam anteriormente. A qualquer altura, e dependendo do momento em que efetuaram a adesão (tendo em conta que a data de fecho de extrato acontece 11 dias úteis antes do último dia do mês) irão receber o primeiro extrato em formato de papel - o cliente pode escolher receber os seguintes via carta ou via e-mail na altura da adesão e alterar sempre que quiser. Desde a adesão até ao final dos primeiros 90 dias o cliente poderá receber mais dois tipos de SMS, as de "Extrato" - a avisar que já terá sido enviado (para casa ou por e-mail) e o valor respetivo - e as SMS de "Transações Recusadas" - se por algum motivo tentou utilizar o cartão e não conseguiu, seja por falta de liquidez (plafond baixo) ou por suspeita de fraude.

Passados, mais ou menos, 28 dias após a adesão é enviada para casa do cliente uma carta com o cartão definitivo - *card carrier*. É, a partir deste momento, que os clientes começam a ser segmentados para receberem chamadas de *Outbound*, via *Call Center*, para aderir ao seguro de crédito (produto de *cross-sell*).

Após este momento o cliente irá apenas receber comunicações informativas - informações de uso diário - e promocionais - incentivo à utilização.

Posteriormente a esta observação foi possível retirar algumas conclusões:

Em relação à informação transmitida pela SMS e pela NL "*Welcome*", tanto um formato como o outro, pouco evidenciam as características do produto temporário, evidenciando as do definitivo, sem mencionar que são apenas do definitivo. A falta de clareza pode levar o cliente a tentar, por exemplo, fazer o download da APP associada ao cartão e, como só é possível fazê-lo com os dados do cartão definitivo - informação está que não está claramente expressa - o cliente não vai conseguir, o que o poderá levar à frustração e, por conseguinte, a não tentar outra vez a utilização da APP. Neste momento poderá perder-se, ou não, um cliente (se este valorizar o uso de ferramentas digitais nos serviços financeiros ficará, logo num primeiro momento de interação, desiludido). E, mesmo que este não se torne num cliente perdido, será, sem dúvida, um cliente desapontado.

Outro dos pontos é a carta em que é enviado o cartão definitivo, o *card carrier*, que apenas menciona a necessidade de ativação, sem dar grande enfoque ao facto de que se não ativar não irá conseguir utilizar nenhuma das funcionalidades. Tendo como objetivo aumentar a taxa de atividade do cartão e,

portanto, a transação com o mesmo, está inerente a necessidade da ativação, visto que, ao fim de 1 mês desde o envio do definitivo, o temporário passa a estar bloqueado, podendo assim perder um cliente.

Tendo em conta esta informação, é possível compreender desde já que o cliente se encontra menos informado do que era suposto. Não se trata de um cartão de crédito qualquer, este cartão tem um nível de complexidade associado mais elevado, no que diz respeito à compreensão do funcionamento e dos benefícios, que os outros cartões de créditos disponíveis no mercado. Se as suas características não forem divulgadas de forma clara e perceptível, não serão atingidos os objetivos, nem do cartão, nem da empresa.

Outro fator importante, que não diz respeito ao teor das comunicações enviadas, mas sim ao momento de adesão, é o facto de não existir um banco, um local físico associado ao produto, existindo apenas os balcões próprios ou lojas e balcões das insígnias parceiras de Retalho Alimentar e Retalho Especializado, como mencionado acima. Desta forma, os agentes autorizados a dar informações nem sempre serão pessoas com a formação necessária, o que se traduz numa possível troca de informação menos válida e ainda, pouco esclarecimento às questões dos clientes ou possíveis clientes.

5.1.2 ESTUDO QUANTITATIVO

Para justificar a necessidade de acompanhar os primeiros 90 dias do cliente com o cartão foi necessário analisar alguns dados.

Sabemos, tendo por base dados históricos - 2016 -, que, a percentagem de utilização do cartão de um cliente com 2 meses de vida será exatamente a mesma ao fim de 12 meses de vida. Nomeadamente, e analisando um segmento de clientes com características similares, à data com 2 meses de vida e pelo menos 1 transação por mês, a percentagem que utiliza o cartão é 26%, a mesma exata percentagem de utilização ao final de 12 meses, 26%. O mesmo se verifica em 2017, sendo analisado um segmento de clientes com características semelhantes, à data com 2 meses de vida e pelo menos 1 transação por mês, a percentagem que utiliza o cartão é 28%, a mesma que no final de 12 meses.

Assim, podemos dizer que o comportamento inicial de um cliente terá tendência a ser o mesmo nas fases seguintes do seu ciclo de vida, ou seja, se a taxa de atividade de um cliente for inicialmente baixa a probabilidade de permanecer baixa é elevada.

Posto isto, é essencial trabalhar numa fase inicial da sua vida, tentando maximizar, em tempo útil, a sua taxa de atividade para, no decorrer da sua vida e passando de fase em fase, a sua taxa de atividade permaneça estável e elevada, atingindo os objetivos e o aumento da taxa de atividade.

5.1.3 SOLUÇÕES PROPOSTAS

Depois de analisada toda a informação e de compreendida a necessidade de acompanhar o cliente no início da sua relação com o cartão de pagamento e, tendo como objetivo garantir que o cliente tem conhecimento das características/funcionalidades do cartão, e que irá saber utilizá-lo, foi criado o Plano de *Onboarding*. Este plano pretende educar o cliente desde o início do ciclo de vida, criando o hábito de utilização do cartão de pagamentos no seu dia-a-dia, bem como comunicar de forma estruturada os vários benefícios do cartão. Este plano tem um racional subjacente de comunicação direcionada e é exclusivamente informativo de características do cartão (não atribui em nenhum momento benefício ao cliente).

Este plano abrange os primeiros 90 dias de vida do cliente e foca três principais etapas:

1ª Fase: Da Data de Contrato (T) à Data de Envio do cartão definitivo (A),

2ª Fase: Da Data de Envio do cartão definitivo à Data de Ativação do cartão definitivo (B),

3ª Fase: Da Data de Ativação do cartão definitivo até 1 mês após,

E, visa dar a conhecer ao cliente, consoante a fase em que está inserido, as seguintes características, funcionalidades e obrigações:

- Ativação do cartão definitivo;
- Diferenças entre cartão temporário e cartão definitivo;
- Descontos associados a este cartão - 1% em cartão de fidelização de rede parceira, descontos em petrolífera, ou descontos associados às restantes parcerias;
- Utilização fora do cluster das empresas do grupo que detêm a empresa (compras, transferências ou levantamentos);
- Compras em modalidades fracionadas do cartão (3, 6, 12x com juros e fim do mês);
- Junção de todos os cartões de fidelização do grupo num só.

Estas irão ser comunicadas utilizando os vários canais disponíveis, através da modificação de algumas das comunicações antigas e da introdução de comunicações novas. Como é possível verificar no Anexo 5.

1ª Fase: esta etapa é incentivada pelo desenvolvimento de um *flyer* de acompanhamento do cartão provisório, pelo envio da SMS e NL automática *welcome* reformulada (comunicando as características acima mencionadas, sem mencionar as características que para já não podem ser utilizadas pelos clientes) e da SMS automática (T1) com data prevista de chegada do cartão definitivo. Para este momento foi ainda revisto o script de loja de forma a ter a certeza que todas as funcionalidades estão a ser corretamente comunicadas e que, não irão existir nem lacunas nem contradições por parte dos agentes que fazem a adesão;

2ª Fase: esta fase é impulsionada pelo desenvolvimento de novos *card carrier*, da criação da mono-folha de acompanhamento do cartão definitivo e os SMS's regulares e automáticos de incentivo à ativação do cartão (A1 e, se necessário, A2);

3ª Fase: da Data de Ativação do cartão definitivo até 1 mês após - a última fase é estimulada pelo envio de SMS regulares e automáticas de benefícios do cartão (B1 e B2) e ações de *outbound* para *cross-sell* e primeiras compras.

As comunicações criadas e alteradas para este plano estão descritas na Tabela 10, em baixo apresentadas.

Fases		Tipo	Comunicação	Target	KPI	Medição KPI
Cartão Temporário	T0-2	Flyer	Flyer explicativo e comparativo das funcionalidades	Todos os clientes que aderem	Não há	Não há
Cartão Temporário	T0 – T0+7	SMS + NL Informativa	Welcome	Todos os clientes que aderiram em T0-2	Não há	Não há
Cartão Temporário	T0+10	SMS Informativa	SMS T1 “O seu Cartão X definitivo chegará a sua casa na semana de XXXXX. Pode utilizá-lo em todo o lado e recebe 1% em Cartão YY em todas as compras.”	Todos os clientes que aderiram em T0-2 *Exceto clientes em situação Irregular (1 ou 2)	Não há	Não há
Mailing Date	A0	Carta	Monofolha Ativação + Utilização (Anexo FF)	Todos os clientes que aderiram em T0-2 cujo cartão já chegou	Não há	Não há
Cartão Definitivo - não ativo	A0+7	SMS Informativa	SMS A1 “Ative o seu Cartão: site.pt ou 707 xxx xxx para poder comprar em qualquer lado. Usufrua de 1% em Cartão YY em todas as compras e até 14cent/L na Petrolifera.”	Todos os clientes que aderiram em T0-2 e ainda não ativaram o cartão	KPI_60: % de clientes que já ativaram o cartão	Todas as semanas até passarem à fase seguinte
Cartão Definitivo - não ativo	A0+14	SMS Informativa	SMS A2 “Ative agora o seu Cartão em site.pt ou 707 xxx xxx! Assim terá a possibilidade de escolher em qualquer compra se quer pagar em 3x, 6x, 12x ou fim do mês.”	Todos os clientes que aderiram em T0-2 e ainda não ativaram o cartão	KPI_60: % de clientes que já ativaram o cartão	Todas as semanas até passarem à fase seguinte
Cartão Definitivo - não ativo	A0+60	Outbound	Chamada de <i>outbound</i> para ativar	Todos os clientes que aderiram em T0-2 e ainda não ativaram o cartão	KPI_60: % de clientes que já ativaram o cartão	Todas as semanas até passarem à fase seguinte
Cartão Definitivo – ativo	B0+7	SMS Informativa	SMS B1 “Compre com o seu cartão onde e quando quiser! Receba 1% em Cartão YY, até 14cent/L na Petrolifera e mais benefícios noutros parceiros. + info site.pt”	Todos os clientes que aderiram em T0-2 , que já ativaram o cartão e têm 0 compras	KPI_90: % de clientes com cartão ativo e mais de 3 transações (pelo menos 1 fora da empresa)	Todas as semanas até passarem à fase seguinte
Cartão Definitivo - ativo	B0+14	SMS Informativa	SMS B2 “Utilize o seu Cartão X em qualquer lado e controle os seus movimentos quando e onde quiser. Faça download da App ou registe-se no X Online em site.pt”	Todos os clientes que aderiram em T0-2 , que já ativaram mas ainda não atigiram o KPI_90	KPI_90: % de clientes com cartão ativo e mais de 3 transações (pelo menos 1 fora da empresa)	Todas as semanas até passarem à fase seguinte

TABELA 10 - NOVAS COMUNICAÇÕES DO PLANO DE ONBOARDING

Desta forma, o cliente estará a receber comunicações periódicas, ficando a saber a informação essencial, respetiva à fase onde se encontra e, a manter uma relação continua com a marca.

5.3 RESULTADOS E INSIGHTS

O Plano de *Onboarding* foi implementado no início do ano de 2018, o que se traduz na possível análise de alguns resultados através da comparação dos valores dos indicadores de *performance*, os KPI's, do ano anterior (período homólogo) com os do ano corrente. Sendo que, ainda não foi implementada a Mono-folha de Ativação e Utilização, uma ferramenta que certamente irá ter impacto (é nesta que é explicado, passo a passo, como ativar o cartão definitivo que chega a casa do cliente).

KPI ao fim de 60 dias desde a adesão ao cartão – KPI_60: Percentagem de clientes que ativaram o cartão definitivo ao fim de 60 dias.

KPI ao fim de 90 dias desde a adesão ao cartão – KPI_90: Percentagem de clientes com mais de 3 transações, sendo que pelo menos 1 tem de ser fora das insígnias da empresa.

Como ilustra a Figura 10, comparativamente ao período homólogo dá-se um aumento da percentagem de clientes que, ao fim de 60 dias - após adesão ao cartão -, ativa o cartão definitivo que lhe chega a casa em todos os períodos analisados, desde a implementação até à data em análise. Nos períodos analisados o aumento não é de grande escala, sendo que no primeiro período (01 a 15 de Fevereiro) o aumento é o mais significativo, de 9%, no segundo período (15 a 28 de Fevereiro) é igual a 6%, o terceiro (1 a 15 de Março) e quarto período (16 a 31 de Março) sofreram um aumento de 3%, no quinto período (1 a 15 de Abril) teve um aumento de 4%, no sexto (16 a 30 de Abril) e sétimo período (1 a 15 de Maio) deu-se um aumento de 9% e no último período de análise (16 a 31 de Maio) o aumento foi de 7%. Estima-se que o aumento seja maior e, portanto, exista uma percentagem ainda maior de clientes com cartão ativado ao fim de 60 dias desde a adesão quando a Mono-folha de Ativação e Utilização for implementada.

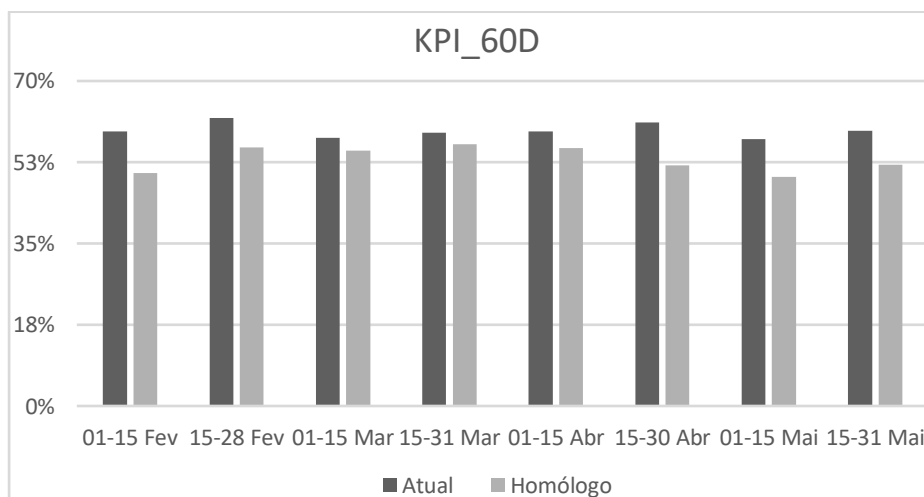


FIGURA 8 - GRÁFICO ANÁLISE RESULTADOS: KPI_60 DIAS

Através da Figura 11 podemos verificar que ao fim de 90 dias há mais clientes com cartão ativo e mais de 3 transações, sendo que pelo menos um é fora do cluster da empresa e respetivas insígnias em todos os períodos analisados desde a implementação em comparação com o período homólogo. O aumento é de 5%, no primeiro período analisado (01 a 14 de Fevereiro) comparado ao período homólogo, e de 6% no segundo período analisado (15 a 28 Fevereiro), tendo diminuído o aumento, no terceiro (01 a 14 de Março) e quarto períodos (15 a 31 de Março), respetivamente 3 e 2%, aumentando 2% no quinto período (1 a 15 de Abril), portanto 4%, no sexto período (16 a 30 de Abril) volta a aumentar atingindo 6%. No período seguinte (1 a 15 de Maio) apenas se regista 1% de aumento e no último período (16 a 31 de Maio), 3%.

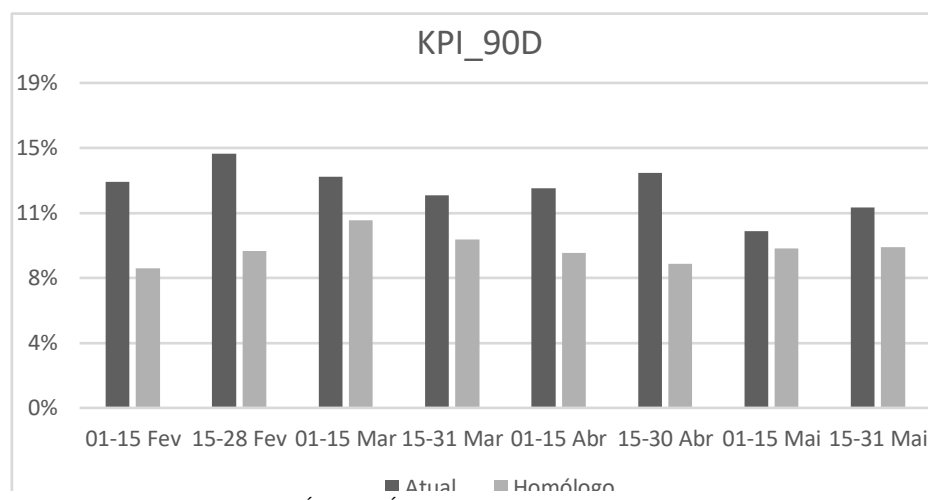


FIGURA 9 - GRÁFICO ANÁLISE RESULTADOS: KPI_90 DIAS

Através da análise destes indicadores conseguimos comprovar que as ações

implementadas estão a originar bons resultados, tendo ambos os KPI's definidos crescido e portanto, estando o desempenho atual acima do desempenho do ano passado, sem o Plano *Onboarding*, nos mesmos períodos de tempo.

Podemos também referir que, para além do aumento do valor dos KPI's definidos, a longo prazo, um cliente informado e consciente que desde o início da sua vida utiliza o cartão de forma correta e constante irá tornar-se também, um cliente que ao final de 12 meses continuará a transacionar com o cartão e a utilizá-lo no seu dia-a-dia permitindo assim à empresa atingir o seu objetivo de aumento da taxa de atividade por parte dos clientes.

6. ACOMPANHAMENTO DA JORNADA DO CLIENTE

Nesta secção é introduzido o último projeto de estudo que tem como objetivo a elaboração de uma jornada do cliente. Este capítulo está dividido em 3 tópicos, primeiro uma contextualização do tema, depois a apresentação da metodologia e respetivos procedimentos para obtenção dos resultados e, por último, são apresentados os resultados obtidos.

6.1 CONTEXTO

A experiência do cliente é a soma de todos os contactos que um cliente tem com uma marca, produto ou serviço ao longo da duração do seu relacionamento. Este processo pode incluir a sensibilização, a descoberta, a atração, a interação, a compra, o uso e a recomendação. Uma boa experiência, aos olhos dos clientes, pode ter como reflexo o aumento da frequência e do valor de compra e, de forma ideal, potenciar a fidelização à marca.

Por forma a entregar uma boa experiência é preciso conhecer o cliente, para tal é necessário estudá-lo consciente e fidedignamente. O processo de conhecimento dos clientes começa por ter noção de qual a fase em que os mesmos se encontram, o que os leva a estar lá e o porque de passarem, ou não, à fase seguinte. Assim, aquando da definição da experiência a entregar ao cliente e da sua estratégia de afetação, saber-se-á, à priori, quais as formas e em que momentos serão mais eficientes.

Aquando do início deste projeto a USF não tinha nenhuma jornada do cliente definida que lhe facilitasse o estudo do mesmo, encontrando-se sem visibilidade do percurso do cliente e com falta de conhecimento do estado dos processos. Assim, a empresa e os departamentos responsáveis pela relação com o cliente (gestão de clientes e *marketing*) encontravam-se sem perceção da eficácia do produto, dos processos e da capacidade de atingir, ou não, os objetivos em cada momento.

Tendo como objetivo conhecer melhor o seu cliente, melhorar a experiência dele em todos os pontos de contacto e, juntamente melhorar os processos internos associados ao produto/serviço disponibilizado tornou-se fundamental definir uma jornada do cliente, o caminho que ele faz e todos os pontos de contacto associadas. Apenas desta forma se torna possível identificar, sem lacunas, onde o cliente está, o que está a correr como planeado e o que não está.

A monitorização das fases pelas quais os clientes passam constitui uma ferramenta crucial para a realização das ações de *marketing*, interpretação de negócio e perceção de problemas existentes. Ou seja, é através da análise dos *Key Performance Indicators* (KPI), da tradução para o português como Indicadores Chave de Performance, e da sua comparação com os anteriores (período homólogo) que é possível compreender quais os momentos de atrito - momentos em que o cliente fica bloqueado e/ou incomodado, que podem levar ao abandono da jornada -, e quais os de celebração - momentos em que o cliente é satisfeito, tendo maior probabilidade de continuar na jornada, ou até passar à fase seguinte.

Assim, a elaboração do *Customer Journey* e de uma ferramenta visual de monitorização associada permite analisar e antever oportunidades, corrigindo as potenciais dificuldades.

6.1 METODOLOGIA

A metodologia deste projeto, que tem como objetivo a elaboração da jornada de cliente, está assente numa série de tarefas continuadas, podendo ser dividida por:

1ª Etapa - Estudo Qualitativo
Observação e compilação de dados atuais
2ª Etapa - Estudo Quantitativo
Questionário de satisfação
2ª Etapa - Análise Descritiva
Descrição dos momentos e pontos de contacto entre o cliente e o cartão de pagamento
Definição de métricas para o acompanhamento do estado dos processos

TABELA 11 - ETAPAS TRABALHO REALIZADO (3º PROJETO)

6.1.1 ESTUDO QUALITATIVO

De forma a analisar a relação com o cliente, a enquadrá-lo e a compreender quais os motivos que o levam a ficar bloqueado, ou não, num determinado momento, tornou-se essencial perceber quais as principais fases do ciclo de vida do cliente existentes. O primeiro passo na execução deste projeto passou pela recolha e compilação dos dados para o mapeamento dos vários momentos e fases em que o cliente tem contacto com o cartão de pagamentos.

A recolha e compilação de dados foi dividida em duas fases: observação e compilação de dados internos, e observação e compilação de dados externos.

A) Observação e compilação de dados internos

Internamente, e junto das várias equipas que compõem a empresa, foi necessário ganhar uma visão global do percurso esperado de um cliente e dos problemas já existentes. Nomeadamente, os relatórios da equipa de Reclamações dos 2 meses anteriores à análise, dezembro e janeiro, os quais permitiram de imediato concluir alguns pontos de atrito generalistas:

- As funcionalidades não estão a ter a performance esperada;
- As reclamações aumentam quando novas funcionalidades e/ou promoções são enviadas - falta de compreensão por parte do cliente e/ou falta de esclarecimento por parte da empresa.

Para suportar esta análise com factos e valores, foi elaborado um questionário de satisfação a 10 000 clientes, com as seguintes características: cartão definitivo ativo; contrato superior a 6 meses; idade menor ou igual a 60 anos; com *homebanking*; e, com pelo menos 1 transação no último mês. Este questionário será apresentado e analisado na segunda etapa deste projeto, o estudo quantitativo (capítulo 5.1.2).

B) Observação e compilação de dados externos: entrevistas informais

Juntos dos pontos de contacto físicos existentes, nomeadamente *call center*, balcões marca própria, balcões e lojas dos parceiros de Retalho Alimentar e Retalho Especializado, onde são efetuadas adesões ao cartão de pagamento, foram elaboradas entrevistas informais para compreender, tanto o percurso do cliente como o estado dos pontos de contacto à data. Para além das visitas aos pontos de contacto físicos existentes foram entrevistados, informalmente, alguns clientes, sendo estes colaboradores de empresas parceiras. No total foram inquiridas 16 pessoas, 5 clientes e 11 funcionários.

Informações retiradas em visita ao Call Center:

Foram entrevistados 2 reguladores de qualidade, 2 responsáveis pelo *call center* e 2 agentes técnicos. A entrevista foi seguida com base nas seguintes perguntas:

1. Qual o principal motivo pelo qual os clientes ligam? Para obter informações ou para se queixar.
2. A maioria das perguntas recaem sobre que tópicos?
3. A maioria das queixas recaem em que tópicos?

Na mesma vertente foram escutadas algumas chamadas, de *inbound* - quando o cliente liga e os agentes atendem a chamada para resolver problemas/situações dos clientes -, *outbound* - quando a ação parte do agente/empresa e são estes que ligam a propor ações ou apenas com avisos -, ou *rebound* - quando o cliente liga e o agente efetua uma proposta ao cliente (p. ex., ativar o cartão).

Podemos afirmar, com base nas entrevistas informais e na audição das chamadas, que, utilizando valores arredondados:

- Aproximadamente 40% dos clientes ligam para esclarecer questões que tenham;
- Aproximadamente 60% dos clientes ligam em tom de queixa, apesar de o motivo que os leva a queixarem-se ser, maioritariamente, falta de informação.

Informações retiradas em visita as Lojas (inclui os balcões e as lojas):

Foram visitadas e elaboradas entrevistas informais a 4 lojas, seguindo as questões identificadas em baixo e, para compreender e analisar melhor o estado da interação prestada e da qualidade da informação dada foi ainda materializada uma visita, como cliente mistério, a outra loja.

1. Como decorre todo o processo de adesão?
2. Pós aderirem, que motivos os levam a deslocar-se até aqui?

Podemos concluir, com base nas entrevistas informais e na visita mistério, que, utilizando valores arredondados:

- Aproximadamente 60% dos clientes deslocam-se para pedir informações e esclarecer questões;
- Aproximadamente 40% dos clientes deslocam-se para procederem a queixas, motivadas por falta de informação e, em igual proporção, por mau funcionamento do cartão.

Histórias de Clientes:

Para compreender o que os clientes realmente pensam foram abordados 5 utilizadores deste cartão de pagamentos, através de contacto telefónico.

1. Quando aderiu?
2. Por que meio?
3. Quanto tempo demorou até receber o seu cartão definitivo?
4. Utiliza-o frequentemente?

5. Quais os maiores problemas que já teve/tem com o seu cartão de pagamentos?

Esta compilação de historias permitiu perceber alguns dos pontos de atrito existentes, que vão ser analisados no capítulo referente à análise descritiva.

Toda a análise e compilação de dados, tanto internos como externos, concluem-se na seguinte Tabela 12:

Pontos de Atrito	Momentos	Pontos de Contacto
EXTRATO	Interpretação Atrasos nos envios/não recebimento Data de fecho	<i>Call Center</i> e Lojas
VALORES	Saldos disponíveis Montantes em dívida	<i>Call Center</i> , Lojas e <i>Helpshift</i>
CAHSBACK	1% Petrolífera Campanhas	<i>Call Center</i> , Lojas, Reclamações, <i>Helpshift</i> , Histórias de Clientes e Brainstorming interno
ADESÃO RECUSADA	Não conseguem ter acesso à informação, nem em loja, <i>call center</i> nem com o próprio CETELEM	Lojas, Histórias de Clientes e <i>Brainstorming</i> interno
CAMPANHAS	Interpretação	<i>Call Center</i> e Lojas
DEVOLUÇÕES	Tempo até ao dinheiro ser repostado Fecho do extrato	Lojas e Reclamações
LINHA APOIO AO CLIENTE	Muitas dados para identificação (NIB, NIF, morada, email, telemóvel,...) Muito demorada Muito cara Informações contraditórias	Lojas
FALTA DE INFORMAÇÃO	Transacionar fora Uso TPA Modalidade de fim do mês	<i>Call Center</i> e Lojas
FIDELIZAÇÃO	Cupões programa de fidelização da Unidade de Retalho Alimentar	Lojas e Histórias de Clientes
MENSALIDADE	Clientes migrados que não atualizam NIB	Lojas e Reclamações

TABELA 12 - ANÁLISE GLOBAL DOS INSIGHTS RETIRADOS

6.1.2 ANÁLISE QUANTITATIVA

Como mencionado anteriormente, e tendo como objetivo compreender a percepção, a experiência e opinião do cliente relativamente ao produto e aos pontos de contacto existentes, foi elaborado um questionário de satisfação enviado a 10,000 clientes.

Da elaboração do relatório foram recebidas 823 respostas e, assim foi possível analisar e retirar alguns *insights*:

A questão 1 pretende determinar a satisfação dos clientes com as características do cartão de pagamento. Utiliza uma escala de 1 a 10, sendo que é determinada utilizando a média das respostas por característica:

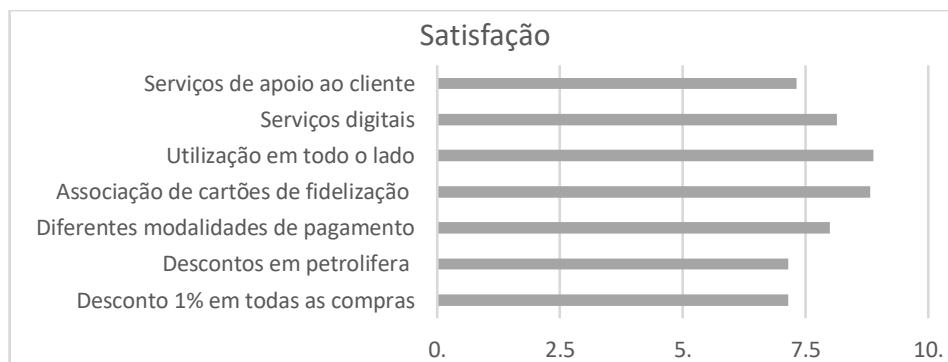


FIGURA 10 - GRÁFICO RESPOSTAS QUESTIONÁRIO DE SATISFAÇÃO (QUESTÃO 1)

Observando o gráfico da Figura 10, em média, não há respostas a baixo de 7, o que se traduz na percepção de que há mais clientes satisfeitos que insatisfeitos.

Sendo que as características que mais providenciam satisfação a um cliente são o facto de todos os cartões de fidelização das insígnias da empresa estarem associados e, a possibilidade de uso em todo o lado. Algo que pode justificar esta resposta, é o facto de ainda não ser óbvio para um cliente a possibilidade de utilizar o cartão em qualquer lado, portanto, quando se apercebe desta vantagem, efetivamente demonstra a sua satisfação com a mesma.

A questão 2 tem como objetivo perceber a dificuldade que cada cliente tem em relação a cada um dos processos associados ao cartão de pagamentos que, como já foi referido, tem um grau de complexidade relativamente elevado. Utilizando a média das respostas por processo, obtemos:

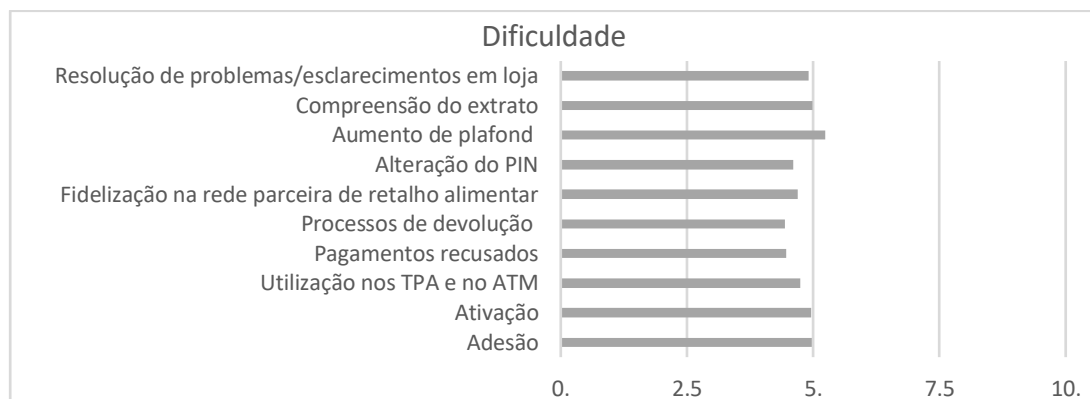


FIGURA 11 - GRÁFICO RESPOSTAS QUESTIONÁRIO DE SATISFAÇÃO (QUESTÃO 2)

Das respostas conseguimos perceber que o aumento do *plafond* é aquilo que mais complexidade associada tem para os clientes. Ainda assim, convém compreender que estando a falar de crédito, o *plafond* não deve ser algo que é facilmente aumentado estando até associado ao cumprimento de uma série de regras.

Em seguida, os pontos de maior atrito são, a adesão e ativação - algo que já era esperado -, a compreensão do extrato - é, efetivamente, de difícil compreensão já estando todas as equipas com este alerta, à data - e, a resolução/esclarecimento de problemas em loja.

A questão 3 prende-se com a avaliação da disposição dos clientes em recomendar o cartão de pagamento a outras pessoas; é possível, através desta avaliação - NPS, *net promoter score* -, medir a lealdade das relações que são mantidas com os clientes, compreendendo assim a satisfação geral com o produto e a fidelidade do cliente à marca. Baseado nas respostas dos clientes é possível categorizá-los em 3 posições:

- Os detratores, são aqueles que não estão particularmente entusiasmados com o produto e têm uma maior probabilidade de não voltar a usar e de serem capazes de prejudicar a imagem da marca através de comentários menos positivos. Este segmento é composto pelos clientes que respondem entre 1 a 6;
- Os passivos, estão satisfeitos, mas mudam facilmente para um produto da concorrência se houver oportunidade. A probabilidade de fazerem comentários negativos é baixa, como a de fazerem comentários positivos para promover o produto. Este segmento é composto pelos clientes que respondem 7 ou 8;
- Os promotores, aqueles que todas as empresas devem continuar a agradecer e a manter fieis, estes clientes amam o produto, são compradores repetidos e entusiastas que recomendam o uso do produto a outros potenciais clientes. Este segmento é composto pelos clientes que respondem 9 ou 10.

Concretamente, das 823 respostas obtidas temos que 18% são detratores, 30% são passivos e 52% são promotores, sendo que a média de respostas é 8,2 o que significa que há mais clientes satisfeitos que insatisfeitos, mas ainda não há mais cliente fieis e leais.

6.1.3 ANÁLISE DESCRITIVA

Esta fase do projeto tem como principal objetivo resumir e explorar o comportamento dos dados recolhidos interna e externamente nas etapas anteriores.

Descrição dos momentos e pontos de contacto entre o cliente e o cartão de pagamentos

Na Figura 12 estão exemplificados os 8 momentos do ciclo de vida do cliente que foram possíveis de compilar na Etapa 1.



FIGURA 12 - 8 MOMENTOS CICLO DE VIDA CLIENTE

Experiência antes da adesão:

A primeira etapa do ciclo de vida do cliente decorre antes da adesão ao cartão. Todos os pontos em que o cliente pode ter contacto com o cartão, pode obter informações e até fazer o pré-registo;

Experiência na adesão:

A segunda etapa é a adesão ao cartão. Neste ponto, existem duas formas distintas de os clientes aderirem: migração ou adesão como novos clientes; consoante a forma como aderem irão ser designados como “clientes migrados” ou como “novos clientes”. Os clientes migrados receberam o cartão definitivo em casa, sem terem de o pedir, por já serem clientes de programas de fidelização de uma das empresas parceiras. Os clientes designados como novos clientes são todos aqueles que por iniciativa própria aderem ao cartão;

Experiência na transação com o cartão temporário:

A fase seguinte é exclusiva aos “novos clientes”, pois apenas estes recebem um cartão temporário e utilizam-no até à receção do definitivo;

Experiência na migração:

Esta fase diz respeito à ativação do cartão que os clientes migrados receberam em casa;

Experiência na ativação do cartão definitivo:

De seguida, os clientes já com o cartão definitivo, devem ativá-lo para o conseguirem utilizar, visto que em 1 mês o temporário deixará de funcionar;

Experiência na transação com o cartão definitivo:

A fase seguinte recai na experiência da transação com o cartão definitivo e todas as possibilidades associadas à transação com o mesmo, como por exemplo, utilizar o cartão na função de débito;

Experiência no serviço/processos de suporte:

Seguidamente, a experiência com os serviços agregados ao cartão e todos os processos que dão suporte ao uso do mesmo. Esta fase encontra-se subdividida pelos diferentes pontos de contacto: serviços digitais, *call center*, reclamações, extrato e valores, pagamentos, *cross-sell* e serviços generalizados;

Experiência no cancelamento:

Toda a experiência desde o momento em que o cliente entra em contacto para proceder ao cancelamento até ao próprio cancelar da conta;

Experiência no pós-cancelamento:

Por último, a experiência no pós-cancelamento, portanto, a tentativa de reaver os clientes através de ações de *marketing*.

Após o mapeamento de todas as fases foi necessário, por forma a obter uma jornada do cliente com maior detalhe e o mais realista possível, incluir em cada fase, todos os pontos de contacto. Como por exemplo, na fase de experiência na transação com o cartão definitivo pode existir a transação numa loja das insígnias da empresa -, uma transação fora da empresa, uma transação on-line, entre outros, como demonstra no exemplo da Figura 13.

G	EXPERIÊNCIA NO SERVIÇO / PROCESSOS DE SUPORTE
G1	Serviços Digitais
73	Registrar no HB
74	Consultar 1ª vez o HB
75	Utilizar frequentemente o HB
76	Registrar na App
77	1ª Utilização da App
78	Utilizar frequentemente a App
G2	Call Center
79	Ligar 1ª vez ao Call Center (operador, Ivr)
80	Contactar Call Center
81	Contactar Call Center - desalinhamento de informações Call Center
82	Contactar Call Center - preço elevado da chamada
83	Contactar Call Center - identificação do cliente muito demorada
84	Atender callback
85	Não atender 3 chamadas de callback
G3	Reclamações
91	Efetuar uma reclamação: provedora
92	Efetuar uma reclamação: Call Center

FIGURA 13 - EXEMPLO REPRESENTATIVO DAS FASES DA JORNADA DO CLIENTE

Definição de métricas para o acompanhamento do estado dos processos

Por forma a compreender melhor cada momento e respetivos pontos de contacto é necessário definir processos de avaliação dos mesmos, desta forma é possível medir o seu desempenho e também, facilitar a compreensão e comunicação entre todos os elementos da empresa. É através destas métricas que se torna possível analisar e decidir métodos de atuação.

Para todos os momentos possíveis de quantificar foram definidos KPI's. Desta forma saber-se-á se os objetivos estão ou não a ser cumpridos, como ilustra o exemplo da Tabela 13.

Ciclo de Vida e Momentos da Verdade	KPI
EXPERIÊNCIA NA TRANSAÇÃO COM O CARTÃO TEMPORÁRIO	
Efetuar compras de forma recorrente	N. de clientes com > 1 compra (cartão definitivo)
Receber alerta de fraude	N. de clientes com pelo menos 1 transação com alerta
Efetuar 1º levantamento ATM	N. de clientes com 1 levantamento
Efetuar levantamentos seguintes	N. de clientes com > 1 levantamentos
Efetuar 1ª transferência - HB	N. de clientes com 1 transferência através do HB
Efetuar 1ª transferência - APP	N. de clientes com 1 transferência através da APP

TABELA 13 - EXEMPLO KPI DEFINIDOS

Para os momentos que não são mensuráveis quantitativamente, mas sim qualitativamente foram procedidas as entrevistas informais junto dos pontos de contacto entre o cliente e o cartão de pagamento e ainda, compilação de histórias de alguns clientes. Através destes processos é possível obter uma compreensão fidedigna do que realmente acontece. Pois, é necessário ouvir o cliente por forma a ganhar uma noção real de onde e porque está ou não a ter problemas. Deste modo, e junto dos vários pontos de contacto físicos do cliente com a marca, nomeadamente, as lojas e balcões da marca e parceiros e, o *call center*, foram recolhidos os momentos mais críticos, tanto positiva como negativamente. Posteriormente a esta recolha foi procedida uma análise da informação, tendo esta levado à consciencialização de onde os clientes estão a ter mais problemas, a bloquear (não avançando para a fase seguinte) e onde estão a ter mais satisfação.

6.3 RESULTADOS E INSIGHTS

Para que seja possível um rastreamento constante de todas estas informações, de forma a estar ao corrente do que passa e conseguir antever problemas, é preciso estar continuamente a avaliar todos os momentos e pontos de contacto do cliente com o cartão. Assim, foram definidas duas soluções para a empresa:

- Criação ferramenta de acompanhamento da jornada do cliente;
- Criação reunião mensal para análise da ferramenta de acompanhamento da jornada do cliente.

Para a definição da ferramenta de acompanhamento da jornada do cliente foi utilizada o Microsoft Excel, a criação desta ferramenta vem como conclusão de todos os passos anteriores (5.1.1 e 5.1.2). Foi através do esboço efetuado, aquando da análise descritiva, que se passou à planificação final da jornada total do cliente, como se pode observar no Anexo 6.

Por forma a conseguir algo estruturado e passível de analisar, e não apenas uma listagem de momentos e respetivos pontos de contacto, seguiu-se a identificação do tipo de momento: momentos de atrito (associado a uma experiência negativa para o cliente) e momentos de celebração (associado a uma experiência positiva para o cliente). De seguida o estado do processo, se os momentos são ou não os pretendidos pela empresa no ciclo de vida do cliente e, o estado de prioridade para a empresa, se são ou não áreas prioritárias de análise. Esta identificação irá ser suportada pela monitorização de KPIs - definidos anteriormente para cada ponto de contacto. Em consequência da avaliação dos KPI torna-se possível propor ações de melhoramento para KPIs menos positivos.

Seguidamente estas informações são agregadas no mesmo mapa de Excel dos momentos e pontos de contacto e, consoante o aparecimento e resolução de problemas tornar-se-ão projetos relevantes a ser acompanhados, ou não. Como podemos observar na Figura 14.

	CICLO DE VIDA E MOMENTOS DA VERDADE	Prioritário	Celebração	KPI - Descrição	KPI -	Projeto de melhoria
A	EXPERIÊNCIA DE CLIENTE ANTES DA ANGAIRIAÇÃO					
1	Adesir PVL WRT		A			
2	Adesir CCL		A			
3	Pagar com cartão PVL WRT		A			
4	Pagar com outro cartão de crédito (e.g. Ite-prêmio)		A			
5	Chegar ao fim do prazo de validade do cartão PVL WRT					
6	Comprar artigo de elevado valor dentro/compra assinalda					
7	Fidelizar com outros cartões Sonae					
8	Contactar Call Center para pedido de informação		C			
9	Obter informação/ suporte em loja					
10	Visitar site/ pesquisar web		C			
11	Enviar email com pedido de informação		C			
12	Ser alvo de comunicação de campanha (não cliente)					
B	EXPERIÊNCIA DE CLIENTE NA ADESAO					
13	Pré-adesão on-line			N. pré-adesões no site	xx	
14	Efetuar processo de adesão - 1º titular		C	N. adesões 1º titular e % preferência novas adesões +	xxx	
15	Efetuar processo de adesão - tempo excessivo		A			
16	Efetuar processo de adesão nas balcões - pouca privacidade		A			
17	Efetuar processo de adesão - 2º titular		C	N. adesões 2º titular e % preferência novas adesões +	xx	
18	Exigir a presença dos 2 titulares para adesão do 2º titular		A	Tx de não aceitação de 2º titulares		
19	Comunicar aceitação		C			
20	Ficar em estado para avaliação pelo BNP PF		A	Taxa de propostas que ficam estufado (N. aprovadas em estado/)	100%	
21	Obter recusa de adesão		A	Taxa média de recusas	100%	
22	Comunicar motivo da recusa - Ausência		A			
23	Receber cartão temporário - em loja		C	N. cartões temporários em uso	10000	
24	Resolver irregularidade		A	Taxa de irregularidades (N. contratos com irregularidades/N)	100%	
25	Desalinhamento de comunicação entre SITE e CTRTEAM - irregularidades	P	A			
26	Ser alvo contacto outbound para venda de seguro de crédito/welcome call			N. de clientes contactos por outbound para venda de seguro de	xxx	
C	EXPERIÊNCIA NA TRANSACÇÃO COM O CARTÃO TEMPORÁRIO					
27	Efetuar 1ª compra temporário - dentro loja		C	N. de clientes com 1 compra dentro de lojas Sonae (cartão)	10000	
28	Efetuar 1ª compra temporário - sites e-commerce Sonae		C	N. de clientes com 1 compra e-commerce Sonae (cartão temporário)	10000	
29	Efetuar 1ª compra temporário nas sites e-commerce em modalidades especiais		A			
30	Efetuar 1ª compra temporário - Gap		C	N. de clientes com 1 compra no (outro cartão temporário)	10000	
31	Efetuar 1ª compra temporário - fora Sonae	P	A	N. de clientes com transações repetidas fora da Sonae (cartão)	10000	
32	Efetuar transação negada temporário - sem fundos		A	N. de clientes com uma transação negada - sem fundos (cartão)	10000	
33	Efetuar transação negada temporário - fraude		A	N. de clientes com uma transação negada - fraude (cartão)	10000	
34	Efetuar transações negadas seguintes temporário - cartão bloqueado		A	N. de clientes com uma transação negada - cartão bloqueado	10000	
35	Efetuar compras seguintes com temporário		C	N. de clientes com 2º compra (cartão temporário)	10000	
D	EXPERIÊNCIA NA MIGRAÇÃO					
32	Receber kit migração		C	N. de migrações por kit	xx	
33	Ativar kit migração (CC, loja, HS)	P	C	Taxa de ativação de clientes (migrações por canal)	100%	
34	Ativar kit migração - 2nd titular		A/C	N. migrações com 2º titular (N. erros) ou migrações por kit	xx	
35	Migrações por STC		C	N. de migrações por STC N. erros em ativações por PTT	x	

FIGURA 14 - EXEMPLO REPRESENTATIVO DA FERRAMENTA DE ACOMPANHAMENTO DA JORNADA DO CLIENTE

Para rastrear todos aqueles momentos que não são possíveis de medir em valor, através de KPIs, ou que, mesmo com medição, não traduzem informação suficiente para avaliação, foi criado o questionário de satisfação que foi enviado a 10.000 clientes. Desta forma, e pós criação da ferramenta, poderá existir como mecanismo de análise mensal (atingido, preferencialmente, clientes diferentes) o estado dos processos não mensuráveis quantitativamente.

Ainda, se existir uma ferramenta, mas esta não for alimentada nem debatida não irão existir impactos no desempenho do cartão. Para tal, foi definida uma reunião mensal cujo tema é a jornada do cliente. Nesta reunião, que decorrerá entre os dias 20 e 22 de cada mês, irão estar os responsáveis de cada área *core* ao funcionamento do cartão de pagamentos (Cliente, *Marketing*, Produto e Operações), onde serão debatidos valores de *KPIs* relativos aos meses em questão, (comparando-os, sempre, ao mês anterior), analisados os resultados do questionário de satisfação, propostos os projetos de melhoria para os momentos de atrito que, à data, serão prioritários e examinados os projetos de melhoria definidos na reunião anterior (estando a equipa Cliente responsável por alimentar a ferramenta, com as medidas quantificáveis, e por fornecer os resultados do questionário).

Através da implementação desta ferramenta torna-se possível não só obter uma visão global do percurso, como do estado dos processos, da empresa e do cliente; quais os momentos em que a empresa se relaciona com o cliente, qual a frequência dos contactos que mantém, quais os momentos certos para interagir, por exemplo oferecer um novo produto (*up-sell*), quais os momentos onde os clientes atravessam mais dificuldades e o que a empresa está ou não a fazer para os ajudar.

A partir do momento em que sabemos onde o cliente está e qual a fase para a qual deveria estar a seguir é possível tomar decisões estratégicas que se convertam em bons resultados para a empresa. Assim, a experiência do cliente é melhorada não só num único ponto, mas no todo, por forma ao mesmo encontrar um serviço coerente e eficaz, o que se traduzirá numa melhor experiência do cliente.

Com uma jornada de cliente definida e quantificada a empresa conseguiu atuar nos vários momentos de atrito descobertos, como são exemplo a interpretação do extrato, que com base na análise efetuada se compreendeu que o cliente não entende o extrato, algo que complica a experiência do mesmo. Para tal foram efetuadas medidas:

- Envio de explicação de todos o conteúdo do extrato;
- Simplificação do mesmo.

Outro exemplo são os cupões do programa de fidelização da entidade parceira de Retalho Alimentar. Como verificado no corpo do trabalho, alguns clientes quando aderiam ao cartão de pagamentos e uniam os dois cartões (cartão de pagamentos e o cartão associado ao programa de fidelização) num só, perdiam o acesso aos cupões anteriores e, por vezes, por mais que os tivessem não recebiam o dinheiro associado aos mesmos. Uma vez compreendida esta falha, outrora não identificada por falta de contacto com o percurso que o cliente efetivamente fazia e do estado do mesmo, o departamento de operações da Unidade de Serviços Financeiros, em colaboração com a Unidade de Retalho Alimentar, procedeu à análise do que realmente acontecia tendo melhorado todos os seus processos internos por forma a que não se repetisse de novo.

7. CONCLUSÕES

A empresa onde se insere a presente tese pertence ao ramo financeiro e, em outubro de 2015, em parceria com outras entidades lançou no mercado um novo cartão de fidelização e pagamentos. A grande vantagem da utilização deste cartão tem que ver com a possibilidade de atribuição de descontos únicos através de uma proposta de base permanente e de ações de *marketing*, segmentadas e não segmentadas, realizadas periodicamente para a sua carteira de clientes.

A realização deste projeto teve como foco o objetivo de otimizar e gerir a relação com o cliente em todos os pontos de contacto, através da concretização de três objetivos.

Em primeiro lugar objetivou-se o desenvolvimento de um plano de gestão das comunicações. Neste ponto, com a análise do mês anterior à data, agosto, suportada pela análise do mês de setembro, foi possível compreender quais e onde estavam as falhas, desenhar soluções e implementá-las.

Em segundo lugar, e após compreensão da quantidade e qualidade das comunicações que eram entregues ao cliente, à data, objetivou-se a construção de um plano de *onboarding*. Plano que pretende acompanhar o cliente nos seus primeiros 90 dias junto da marca, guiando-o no caminho a percorrer.

Por último, um terceiro objetivo, que implicou a elaboração da jornada do cliente, com o objetivo de auxiliar a tomada de decisão por parte da empresa e prosperar na sua relação com os clientes, através da melhoria da sua experiência com o uso do cartão e serviços adjacentes em todos os pontos de contacto.

Dos resultados auferidos podemos retirar algumas conclusões e *insights*.

Plano de Gestão das Comunicações.

Com o Plano de Gestão das Comunicações tornou-se possível obter a informação mais organizada, acessível, estruturada e de uma forma que facilita a interpretação da mesma. Deste modo, e utilizando a informação como ingrediente básico no processo de decisão, torna-se possível identificar estratégias de planeamento, desenvolvimento e manutenção das comunicações enviadas para o cliente. É, segundo Choo (2008), através da organização da informação, portanto, da gestão da informação que é possível obter vantagens competitivas estratégicas. Estando a informação armazenada e organizada, é possível retirar conclusões a partir da mesma e, partilhá-las de pessoas para pessoas dentro da organização, algo a que podemos chamar de conhecimento. É, tendo por base o conhecimento, que se tomam decisões fundamentadas e com valor. Assim, com o conhecimento necessário dos processos, conteúdos e respetivos impactos, torna-se possível entregar a um cliente experiências com valor e, ao mesmo tempo, resultados positivos para a empresa (redução dos custos, da incerteza e do risco).

Desta forma, este projeto potencia a oportunidade de melhorar a experiência do cliente e de o aproximar à empresa. Afetar o cliente com mais impacto e da forma mais correta e assertiva torna-se realizável a partir do momento em que é possível auferir o conteúdo certo e a hora certa. Com a informação armazenada em mapas é fácil estudar a eficácia de conteúdos, da hora e dia de envio, e os efeitos posteriores aos envios no comportamento dos clientes; assim, os envios seguintes, terão um impacto ainda mais positivo. Torna-se, também, exequível de perceber o que levou um cliente a agir de determinada forma, através da comunicação que lhe foi enviada, visto que os NIF's dos clientes passam a estar diretamente relacionados com aquilo que receberam. Com a informação agregada e disponível para análise a capacidade de maximizar o lucro também é aumentada, pois é possível retirar

conclusões sobre as ações feitas no passado e definir estratégias com maior sustentabilidade e impacto para o futuro.

Este projeto também incide na experiência do cliente de uma forma positiva ao minimizar os erros de envio e, por isso, ao incomodar menos e apenas quando necessário, de forma a entregar-lhe e a comunicar-lhe com mais valor sempre que há contacto.

Plano de *Onboarding*.

O cartão de pagamento é recente, estando, à data, com 2 anos e meio de vida e como tal, ainda há falhas a corrigir. Algumas falhas internas, de operacionalização das funcionalidades e as restantes, de perceção por parte do cliente. Estas lacunas na perceção do cliente existem por este ser um produto mais complexo, com algumas características distintas dos demais e por se tornar difícil de compreender a sua utilização. Nesta fase inicial da vida do produto é preciso anunciá-lo ao mercado e anunciá-lo bem, de forma clara e concisa explicando os seus benefícios e a sua forma de utilização. Não só ao mercado como um todo, mas também aos clientes que se encontram na primeira fase do ciclo de vida deles com o produto, a adesão.

Com os resultados da implementação do Plano de *Onboarding* a empresa está, não só a melhorar a experiência do cliente na adesão, na ativação e nos primeiros dias de utilização do produto, como a educá-lo, ensinando-lhe como utilizar o seu cartão, assim tornar-se-á mais rentável para a empresa no futuro. Um cliente informado e ciente das funcionalidades, benefícios e processos de um produto é um cliente que não cria expectativas que podem vir a ser inalcançadas e, portanto, não se desilude; o que abre caminho para apenas se surpreender. Para além disto, e sendo um dos objetivos da empresa aumentar a taxa de atividade com o cartão de pagamento, se o cliente é, desde o início, ensinado de que pode utilizar o cartão em qualquer lado, sempre que quiser e ainda recebe *cashback* dessas utilizações irá, certamente, utilizá-lo mais do que se não souber exatamente onde, como e quando poderá utilizá-lo.

Plano de Acompanhamento da Jornada do Cliente.

Para além de ser necessário explicar ao cliente o que é o produto, como e quando o utilizar é também fundamental estudar as formas e momentos mais eficazes para o fazer, pois para fortalecer um relacionamento, é preciso ter presença em todos os momentos da vida do cliente. E não só, é preciso entender e endereçar corretamente as necessidades dos clientes, resolver os seus problemas e saber onde ele está e porque que lá está. Como resposta a esta necessidade surge a jornada do cliente - método para sintetizar e visualizar todas as etapas, pontos de contacto e interações entre o produto e o cliente - pois, segundo Jennifer Havice (2007), uma parte do valor que é oferecido por uma empresa ao cliente não está apenas no produto ou serviço que é entregue, mas na forma como é entregue. O como é entregue refere-se a todos pontos de contacto de uma empresa com o seu cliente, desde o espaço físico aos espaços digitais.

Por ser um produto relativamente recente, não existiam ferramentas de acompanhamento do cliente, nem um conhecimento claro do percurso e de todos os pontos de contacto entre o cliente e a marca o que se traduzia em alguma falta de conhecimento e, portanto, menos eficácia nas interações e procedimentos com o cliente. Assim, com a criação de um mecanismo de acompanhamento da Jornada do Cliente - um ficheiro base de compilação de todos os pontos de contacto, segmentados por todas as fases do ciclo de vida do cliente (com avaliações e estado dos vários pontos), e uma reunião para, mensalmente, avaliar e compreender o estado dos processos - tornou-se mais fácil aceder à informação, analisá-la e utilizá-la em ações, sejam elas de carácter operacional ou de *marketing*. Desta

forma é possível acompanhar os processos (estão a funcionar corretamente?), os pontos de contacto (são momentos de celebração ou de atrito?) e a evolução dos clientes (onde estão?), monitoriza-los e analisá-los como base de suporte aos projetos de melhoria e/ou à tomada de decisão.

Com a implementação destes 3 projetos, tornou-se possível o estudo do cliente, a compreensão do mesmo e a perceção de onde se encontra e, por conseguinte, o planeamento estratégico com base no mesmo. Deste modo, a experiência do consumidor foi aperfeiçoada em todos os pontos de contacto, o que se traduz em resultados positivos para a empresa na medida em que um cliente que está satisfeito e é constantemente surpreendido pela positiva, tem maior probabilidade de retomar a compra e se tornar um cliente fiel. Pois, para que o sucesso seja alcançado no ambiente digital dos dias de hoje, as empresas devem ser capazes de oferecer interações mais inteligentes e mais centradas no cliente, personalizadas para cada utilizador e para o conjunto das circunstâncias em que se encontra.

8. CONSIDERAÇÕES FINAIS E INVESTIGAÇÕES FUTURAS

Depois de apresentadas as conclusões, o presente capítulo pretende propor ideias de investigações futuras possíveis de serem realizadas pela empresa com o intuito de continuar a melhorar a sua relação com o cliente no que respeita ao cartão de pagamentos.

No que concerne ao primeiro projeto, o Plano de Gestão das Comunicações, a gestão das mesmas será totalmente conseguida aquando da implementação do automatismo da receção dos relatórios E-Goi - especificação à campanha e transacional - e posterior correspondência à base de dados interna. Com foco no mesmo objetivo, organizar a informação, obter conhecimento através dela e comunicar ao cliente de uma forma consistente, seria interessante proceder ao estudo, seguindo a mesma lógica do estudo efetuado às comunicações internas, das comunicações enviadas, com o nome do cartão de pagamentos, via BNPP PF por forma a alcançar uma total coerência e coesão.

Como melhoria ao Plano de *Onboarding* implementado sugerem-se vários pontos, a implementação de comunicações em *real time* que permitirá uma atuação *one-to-one* mais eficaz e próxima do cliente (p. ex., agradecer a primeira transação), a inclusão, como mencionado anteriormente, de comunicações com benefícios após sequência de comunicações informativas sem sucesso (p. ex., um cliente que ainda não ativou, após as 2 SMS informativas, receber uma SMS com a atribuição de 5€ assim que ativar o seu cartão definitivo). E, com o intuito de manter uma avaliação continua do plano, implementar um grupo de controlo para avaliar a taxa de sucesso dos clientes *target versus* a taxa de sucesso de clientes controlo (para além da comparação do período homologado que é feita).

Ainda no mesmo âmbito, e tendo como foco o aprimoramento da relação mantida com os clientes em todos os pontos de contacto, propõe-se ainda o alargamento do plano para além dos primeiros 90 dias de vida do cliente, expandindo o racional de automatização das ações às restantes principais fases do ciclo de vida (p. ex., primeiras compras) com ações fortes. No mesmo sentido, sugere-se a replicação do conceito do *onboarding* aos clientes erráticos (p. ex., clientes sem transações há bastante tempo), isto é, definir um plano de *re-onboarding* segmentado para estes clientes.

Relativamente à ferramenta de Acompanhamento da Jornada do Cliente seria interessante, mais prático e útil, torná-la o mais visual possível, facilitando assim o estudo da mesma e, no mesmo sentido, implementar processos de avaliação automatizados e monitorizações regulares sem que seja necessário o estudo humano. Nomeadamente, a visualização diária do estado e do sucesso dos processos permitirá uma atuação mais rápida e eficaz junto dos clientes, diminuirá o tempo da análise junto das equipas e irá exponenciar os resultados obtidos.

BIBLIOGRAFIA

- Allen, J., Reichheld, F., Hamilton, B. (2005). The Three “Ds” of Customer Experience. *Harvard Business School Working Knowledge*.
- Boone, L., Kurtz, D. (2009). Marketing contemporâneo. *Cengage Learning*
- Boudet, J. Gregg, B., Wong, J., Schuler, G. (2017) What shoppers really want from personalized marketing. *McKinsey&Company*.
- Buttle, F. & Makla, S. (2015). Customer Relationships Management: Concept and Technologies. *Routledge, Third Edition*.
- Carrington, M., Neville, B. (2016). Marketers are consumers too: integrating consumer-self in potential value creation. *European Journal of Marketing*, 50 (5/6) 863-891.
- Chern, C., Lee, A., Wei, C. (2014). Introduction to the special issue on “Data analytics for marketing intelligence”. *Springer-Verlag Berlin Heidelberg*.
- Churchill, G., Peter, P. (2000). Marketing: criando valor para os clientes. *Saraiva*.
- Cluley, R. (2016). The depiction of marketing and marketers in the news media. *European Journal of Marketing*, 50 (5/6) 752-769.
- Duncan, E., Freundt, T., Johnson, R., Brown, E., Yu, B. (2017). Customer Experience: Creating value through transforming customer journey. *McKinsey&Company Practice Publications*, 1 (2).
- Enger, W., Vollhardt, K., Duncan, E., Maechler, N. (2016). Customer Experience: New capabilities, new audiences, new opportunities. *McKinsey&Company Practice Publications*, 2 (1).
- Ferreira, H., Fernandes, P. (2014). Identification of critical success factors that maximize customers satisfaction: multivariate analysis.
- Gupta, Sunil & Donald R Lehmann. (2003). Customers as assets. *Journal of Interactive Marketing*, 17 (1) 9-24.
- Havice, J. (2017). A Step By Step Guide To Building Customer Journey Maps.
- Janhanshadi, A., Gashti, M., Mirdamadi, S., Nawaser, K., Khaksar, S. (2011). Study the effects of Customer Service and Product Quality on Customer Satisfaction and Loyalty. *International Journal of Humanities and Social Science*, 1 (7).
- Kastner, J., Apté, C., Griesmer, J., Hong, S., Kaurnaugh, M., Mays, E., Tozawa, Y. (1986). A knowledge-based consultant for financial marketing. *AI magazine*, 7 (5).
- Kotler, P. & Armstrong, G. (2000). Introdução ao Marketing. *Editores LTC S/A*.
- Kotler, P. & Armstrong, G. (2003). Princípios do Marketing. *Editores Prentice Hall*.
- Kotler, P., Keller, K. (2006). Administração de marketing. *Pearson Prentice Hall*.
- Kotler, P., & Keller, K. (2011). *Marketing Management*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall
- Kotler, P., Keller, K. (2012). Administração de Marketing, *São Paulo: Pearson Education*.

- Kumar, V. (2008). "Customer lifetime value—the path to profitability". *Foundations and Trends® in Marketing* 1 (2) 1-96.
- Ladipo, P., Awoniyi, M. & Arebi, I. (2017). The influence of Marketing Intelligence on Business Competitive Advantage: A Study of Diamond Bank Plc. *Journal of Competitiveness*, 9 (1) 51-71.
- Lai Lai, T. (2004). Service Quality and Perceived Value's Impact on Satisfaction, Intention and Usage of Short Message Service (SMS). *Klawer Academic Publishers*.
- Landoline, K. (2007). Merging Tactical and Strategic Information to Perfect the Customer Interaction Experience. *Yankee Group*.
- Lemon, K., Verhoef, C. (2016). Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey. *Journal of Marketing* (6), 69-96.
- Mattos, S. (2013). A revolução digital e os desafios da comunicação. *Cruz das Almas-Bahia, UFRB*.
- Meiggs, B., Mejia, P., Romero, L., Sanchez, A. (2005). Adopting a Needs-Based Mobile Customer Service Strategy. *Mckinsey & Company, Inc.*
- McKenna, R. (1991). Marketing Is Everything. *Harvard Business Review*.
- Peppard, J. (2000). Customer Relationship Management (CRM) in Financial Services. *European Management Journal*, 18 (3) 312-327.
- Peppers, D. & Rogers, M. (2000) CRM Series – Marketing 1 to 1. *Peppers and Rogers Group do Brasil*.
- Peppers, D., Rogers, M. (2016). Managing Customer Experience and Relationships: A Strategic Framework. *John Wiley & Sons, Inc., Third Edition*.
- Pereira, F. (2014). Modelos de Fidelização de Cliente em ambiente de Business to Business.
- Rowe, S. (2017). Business Do Better with Customer – First Marketing. *CRM Magazine*, 21 (2) 14-14.
- Santoro, M., Fairley, J. (2015). The Complete Guide to Building a Lead-Focused Digital Ecosystem. *WalkerSands Communications*.
- Serpa Pinto, G., Braga, D. (2005). Charting a Customer-Led Path to Mobile Success. *Mckinsey & Company, Inc.*
- Temkin, B. (2010). Mapping The Customer Journey. *Forrester Research*.
- Thompson, B. (2006). Customer Experience Management: The Value of “Momentos of Truth”.

ANEXOS

ANEXO 1 - PARTE REPRESENTATIVA DO FICHEIRO: GLOSSÁRIO DAS COMUNICAÇÕES

COMUNICAÇÕES													
CAMPANHAS OPERACIONAIS	CONTEUDO	LENGTH	ENTIDADE	ID_CAMPANHA	ID_EGOI	TIPO_MENSAGEM	PERIODICIDADE	CANAL	REGRA	MÁXIMO A ENVIAR POR HORA	FICHEIROS: Conteúdos (C) + T	TIPO DE ENVIO	VALORES MÉDIOS AO DIA
<small>(baseado nos valores Agosto e Set)</small>													
A-SERVIÇO													
1. Welcome	Bem vindo e obrig	158	SR	MKT - Welcome	NIF		Diário	SMS+NL	2ª a Sabad	S/máximo	Automático	Automática	SMS: 267 NL: 277
2. Irregularidade na adesão													74
2.1. Informar para regularizar o processo de	Para validar o seu	153	SR	SVC - Irregulari	IFREG+NIF	SMS 11	De acordo com r	SMS	2ª a Sabad	S/máximo	Automático	Automática	4
2.2. Informar para regularizar o processo de	Para validar o seu	144	SR	SVC - Irregulari	IFREG+NIF	SMS 12	De acordo com r	SMS	2ª a Sabad	S/máximo	Automático	Automática	14
3. Alertas transações com suspeita de fraude													91
3.1. Transações recusadas	Foi efetuada uma	185	SR	SVC - Transaco	NIF-DIAMESANO-MERCHANT		De acordo com r	SMS	2ª a Sabad	S/máximo	Automático	Automática	60
3.2. Transações aceites	Foi efetuada uma	172	SR	SVC - Transaco	NIF-DIAMESANO-MERCHANT		De acordo com r	SMS	2ª a Sabad	S/máximo	Automático	Automática	31
4. Saldo Insuficiente													1060
4.1. Crédito - Saldo Insuficiente	Verificamos que t	200	SR	SVC - NSF - Cre	CSI+NIF-DATA		Diário	SMS	2ª a Sabad	S/máximo	Automático	Automática	710
4.2. Crédito - Linha de Crédito Bloqueada	Informamos que o	152	SR	SVC - NSF - Lin	LCB+NIF-DATA		Diário	SMS	2ª a 6ª - 12/1000		Automático	Automática	226
4.3. Débito - Saldo Insuficiente	Verificamos que t	304	SR	SVC - NSF - Det	DSI+NIF-DATA		Diário	SMS	2ª a Sabad	S/máximo	Automático	Automática	116
5. Cartão Bloqueado	Informamos que o	125	SR	SVC - Cartoes Bk	DNH+NIF-DATA		De acordo com r	SMS	2ª a 6ª - 15/S/máximo		Automático	Automática	16
6. Estado de Linha de Crédito													143
6.1. Bloquear a Linha de Crédito	Informamos que a	315	SR	SVC - Linha Cre	CLS+NIF-DATA		De acordo com r	SMS	2ª a 6ª - 12/1000		Automático	Automática	107
6.2. Desbloquear a Linha de Crédito	Informamos que a	150	SR	SVC - Linha Cre	CLS+NIF-DATA		De acordo com r	SMS	2ª a 6ª - 12/S/máximo		Automático	Automática	36
7. Informação Envio Extrato e Valor a Pagar													913
7.1. Pagamento em ATM	O seu extrato Lin	205	SR	SVC - EP - ATM	EP+aaaaATMS/ATM10		Mensal	SMS	Nos último:4200 (se + 4200h Operaçõe	T: até as 10h30 no Fizeila	Semi-automati	S33	
7.2. Pagamento em Débito Direto	O seu extrato Lin	160	SR	SVC - EP - DD	EP+aaaaDD		Mensal	SMS	Nos último:4200 (se + 4200h Operaçõe	T: até as 10h30 no Fizeila	Semi-automati	932	
8. Extrato Digital Devolvido													79
8.1. Extrato Digital Devolvido - ATM	Verificamos que o	276	SR	SVC - EDD - ATM	EDD+aaaaATMS/ATM10		De acordo com r	SMS	1ª dia útil d	4:00	T: até as 10h30 no Fizeila	Semi-automati	2
8.2. Extrato Digital Devolvido - Débito Direto	Verificamos que o	235	SR	SVC - EDD - DD	EDD+aaaaDD		De acordo com r	SMS	1ª dia útil d	4:00	T: até as 10h30 no Fizeila	Semi-automati	28
9. Extrato Não Processado													0
9.1. Referência ATM	Na impossibilidad	204	SR	SVC - ENP - ATM	ENP+aaaATM		Mensal	SMS	5/6 dias ú	4:00	T: até as 10h30 no Fizeila	Semi-automati	0
9.2. Débito Direto	Na impossibilidad	150	SR	SVC - ENP - DD	ENP+aaaDD		Mensal	SMS	5/6 dias ú	4:00	T: até as 10h30 no Fizeila	Semi-automati	0
10. Correspondência Devolvida	Recebemos corre	160	SR	SVC - Correspon	CD+aaaamdd+NIF		De acordo com r	SMS	2ª a 6ª - 17:400		T: até as 10h30 no Fizeila	Semi-automati	0
11. Crédito Administrativo													131
11.1. Campanhas Segmentadas	Informamos que t	138	SR	SVC - CA - SEGM	CAS+aaaaSEGMENTADA		De acordo com r	SMS	2ª a 6ª - 16:400		T: até as 10h30 no Fizeila	Semi-automati	131
11.2. Campanhas	SVC - CA - Nome	CAC+aaaNome Campanha											
11.3. Extrato	Informamos que t	151	SR	SVC - ECA	CAE+aaaamdd+NIF		De acordo com r	SMS	2ª a 6ª - 16:400		T: até as 10h30 no Fizeila	Semi-automati	0
11.4. Transações Galp	Informamos que t	156	SR	SVC - CA - Galp	CAG+aaaGALP		De acordo com r	SMS	2ª a 6ª - 16:400		T: até as 10h30 no Fizeila	Semi-automati	0
12. Erros													
12.1. Ativação Cartão	Já é possível ativa	152	SR	SVC - Erro ativaci	AC+aaaar/ATIVACAO_CARTAN		De acordo com r	SMS	2ª a 6ª - 17:400		T: até as 10h30 no Fizeila	Semi-automati	0
12.2. Transferências Bancárias	Verificamos que t	149	SR	SVC - Transferen	IB+aaaar/TRANSFERENCIA		De acordo com r	SMS	2ª a 6ª - 17:400		T: até as 10h30 no Fizeila	Semi-automati	0
13. Envio de Cartão	O seu novo Cartão	137	SR	SVC - Envio carta	EC+aaaar/ENVO_CARTAO		De acordo com r	SMS	2ª a 6ª - 17:400		T: até as 10h30 no Fizeila	Semi-automati	0
B-RECLAMAÇÕES													
1. Reclamações Pendentes 1ª	Informamos que a	129	SR	SVC - Reclamaco	PPS+Data	PENDENTES_1a	Semanal	SMS	3ª - 16H	S/máximo	T: até as 10h30 no Fizeila	Semi-automati	32
2. Reclamações Pendentes - Seguintes	A sua exposiçao	118	SR	SVC - Reclamaco	PPS+Data	PENDENTES_SEGU	Semanal	SMS	3ª - 16H	S/máximo	T: até as 10h30 no Fizeila	Semi-automati	0
3. Fecho Reclamação													
3.1. Campanhas	No seguimento d	111	SR	SVC - Fecho Rec	PPS+Data	CAMPANHAS	Semanal	SMS	2ª a 6ª - 14/S/máximo		T: até as 10h30 no Fizeila	Semi-automati	0
3.2. 1% Cashback	No seguimento d	138	SR	SVC - Fecho Rec	PPS+Data	CAG-BACK	De acordo com r	SMS	2ª a 6ª - 14/S/máximo		T: até as 10h30 no Fizeila	Semi-automati	0
3.3. Galp	No seguimento d	137	SR	SVC - Fecho Rec	PPS+Data	GALP	De acordo com r	SMS	2ª a 6ª - 14/S/máximo		T: até as 10h30 no Fizeila	Semi-automati	0
4. Custo da Chamada	No seguimento d	139	SR	SVC - Reclamaco	PPS+Data	CLUSTO_CHAMADA	De acordo com r	SMS	2ª a 6ª - 14/S/máximo		T: até as 10h30 no Fizeila	Semi-automati	0
5. Reclamações Sem Contacto	Tentamos contact	158	SR	SVC - Reclamaco	RSC+Data	SEM_CONTACTO	De acordo com r	SMS	2ª a 6ª - 14/S/máximo		T: até as 10h30 no Fizeila	Semi-automati	0
6. Erro Ativação	Eletuamos um cr	127	SR	SVC - Compens	CAC+Data	ERRO_ATIVACAO	Semanal	SMS	3ª - 16H	S/máximo	T: até as 10h30 no Fizeila	Semi-automati	0
DIREÇÕES	Definido caso a ca	Definido caso a caso					Pontual	SMS+NL	2ª a 6ª - 16:400		C: 1 semana T: 10h30 antes	Manual	2
CAMPANHAS SEGMENTADAS													
PERMANENTES													
A-LIFECYCLE													
1. Ativação													276
1.1. Clientes que não ativaram cartão definiti	Ative o seu cartão	133	SR	MKT - Lifecycle	LC+NIF+estagio+aaaaamdd		Diário	SMS	2ª a 6ª - 17/S/máximo		Automático	Automática	156
1.2. Clientes que não ativaram cartão definiti	Receba 1% de de	135	SR	MKT - Lifecycle	LC+NIF+estagio+aaaaamdd		Diário	SMS	2ª a 6ª - 17/S/máximo		Automático	Automática	120
2. Primeiras compras													61
1.2.1. Clientes com 0 compras há 20 dias	Receba 1% de de	154	SR	MKT - Lifecycle	LC+NIF+estagio+aaaaamdd		Diário	SMS	2ª a 6ª - 17/S/máximo		Automático	Automática	61
3. Recuperação													892
1.3. Clientes com 0 compras nos últimos 30 d	Continue a acumu	160	SR	MKT - Lifecycle	LC+NIF+estagio+aaaaamdd		Diário	SMS	2ª a 6ª - 17/S/máximo		Automático	Automática	892
PERIÓDICAS													
A-CICLO DE VIDA													
1. Remoção de Barreiras à Utilização	Definido caso a ca	Definido ca	SR	MKT - Campanh	CS+1tetra	FBA	Mensal	SMS+NL	Regra: 1 si	S/máximo	C: 1 semana T: 10h30 antes	Manual	0
2. Ativação													253
2.1. Recentes: Cartão enviado ≤ 1 mês	Definido caso a ca	Definido ca	SR	MKT - Campanh	CS+1tetra	ATV1	Mensal	SMS+NL	Regra: 1 si	S/máximo	C: 1 semana T: 10h30 antes	Manual	0
2.2. Intermediós: Cartão enviado de 2 a 6 me	Definido caso a ca	Definido ca	SR	MKT - Campanh	CS+1tetra	ATV2	Mensal	SMS+NL	Regra: 1 si	S/máximo	C: 1 semana T: 10h30 antes	Manual	142
2.3. Antigos: Cartão enviado > 6 meses	Definido caso a ca	Definido ca	SR	MKT - Campanh	CS+1tetra	ATV3	Mensal	SMS+NL	Regra: 1 si	S/máximo	C: 1 semana T: 10h30 antes	Manual	110
3. Primeiras Compras													394
3.1. Clientes com 0 compras	Definido caso a ca	Definido ca	SR	MKT - Campanh	CS+1tetra	FC1	Mensal	SMS+NL	Regra: 1 si	S/máximo	C: 1 semana T: 10h30 antes	Manual	103
3.2. Clientes só ATM ou BT	Definido caso a ca	Definido ca	SR	MKT - Campanh	CS+1tetra	FC2	Mensal	SMS+NL	Regra: 1 si	S/máximo	C: 1 semana T: 10h30 antes	Manual	0
3.3. Clientes com 1 compra	Definido caso a ca	Definido ca	SR	MKT - Campanh	CS+1tetra	FC3	Mensal	SMS+NL	Regra: 1 si	S/máximo	C: 1 semana T: 10h30 antes	Manual	280
4. Utilização mais frequente													0
4.1. Clientes com 2 a 4 compras	Definido caso a ca	Definido ca	SR	MKT - Campanh	CS+1tetra	UF1	Mensal	SMS+NL	Regra: 1 si	S/máximo	C: 1 semana T: 10h30 antes	Manual	0
4.2. Clientes com ≥ 5 compras	Definido caso a ca	Definido ca	SR	MKT - Campanh	CS+1tetra	UF2	Mensal	SMS+NL	Regra: 1 si	S/máximo	C: 1 semana T: 10h30 antes	Manual	0
5. Utilização Transversal													0
5.1. Clientes devotos SONAE e mais de 1 com	Definido caso a ca	Definido ca	SR	MKT - Campanh	CS+1tetra	UF	Mensal	SMS+NL	Regra: 1 si	S/máximo	C: 1 semana T: 10h30 antes	Manual	0
6. Reabilitação													200
6.1. Clientes mais regulares	Definido caso a ca	Definido ca	SR	MKT - Campanh	CS+1tetra	FEN1	Mensal	SMS+NL	Regra: 1 si	S/máximo	C: 1 semana T: 10h30 antes	Manual	200
7. Recuperação													283
7.1. Recentes: ≤ 2 meses de inatividade	Definido caso a ca	Definido ca	SR	MKT - Campanh	CS+1tetra	PEC1	Mensal	SMS+NL	Regra: 1 si	S/máximo	C: 1 semana T: 10h30 antes	Manual	283
7.2. Antigos: ≥ 3 meses de de inatividade	Definido caso a ca	Definido ca	SR	MKT - Campanh	CS+1tetra	PEC2	Mensal	SMS+NL	Regra: 1 si	S/máximo	C: 1 semana T: 10h30 antes	Manual	0
8. Churn													0
8.1. Clientes com compras entre 0 a 4 nos	Definido caso a ca	Definido ca	SR	MKT - Campanh	CS+1tetra	CHURN	Mensal	SMS+NL	Regra: 1 si	S/máximo	C: 1 semana T: 10h30 antes	Manual	0
B-STONE	Definido caso a ca	Definido ca	SR	MKT - Universo	US+NIF+aaaaamdd		Mensal	NL	Primeira	6ª S/máximo	C:	Manual	NL: 6374

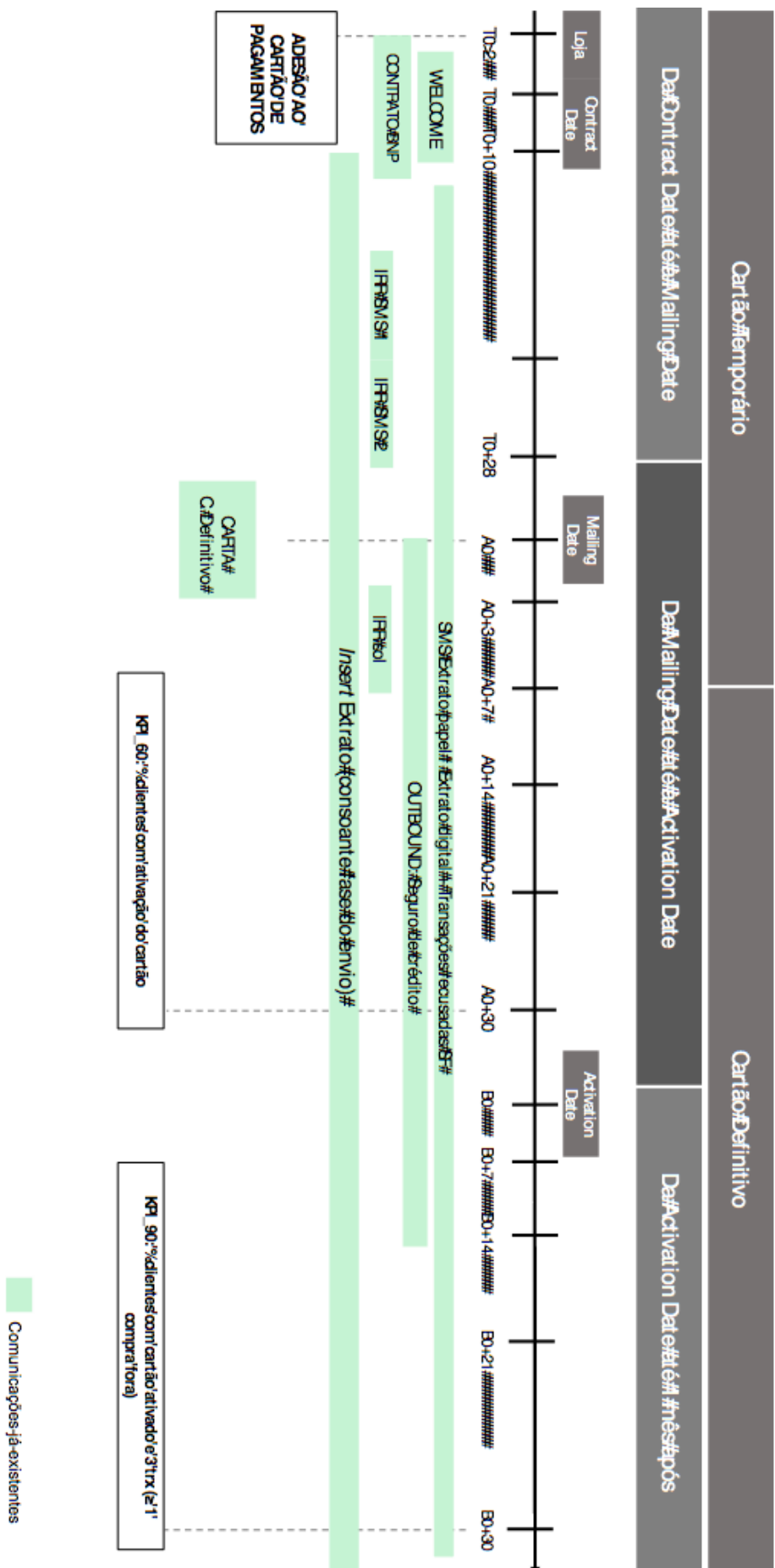
ANEXO 2 - EXEMPLO DOS *TEMPLATES* A PREENCHER POR CADA EQUIPA RESPONSÁVEL

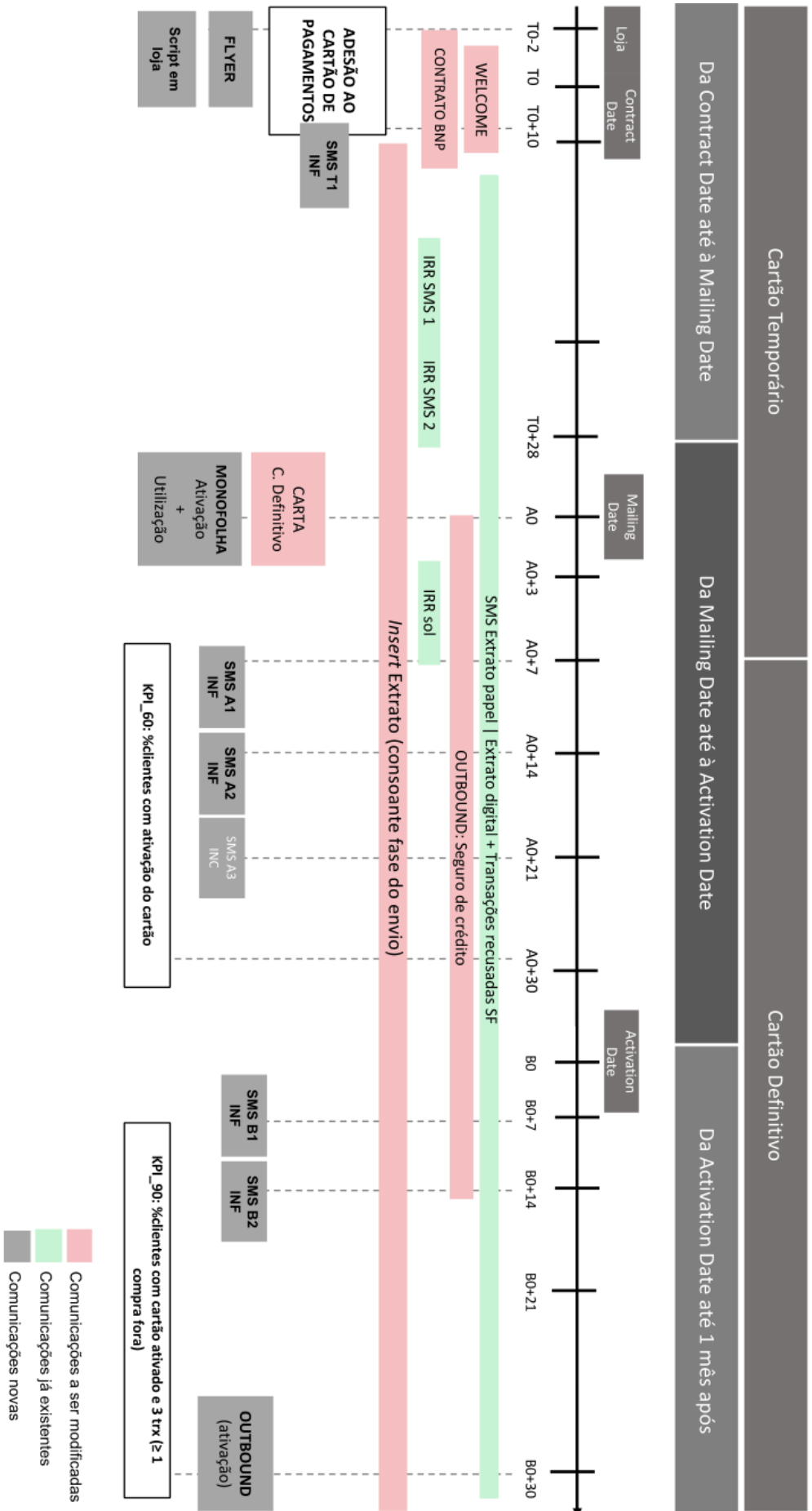
#	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N
1	ID_CAMPANHA	ID_EGOI	NIF	TELEMOVEL	EMAIL_ENVIO	EMAIL_INFO	DATA_CONTACTO	NUMERO_RECLAMACAO	CAMPANHA	VALOR	CANAL			
2														
3														
4														
5														
6														
7														
8														
9														
10														
11														
12														
13														
14														
15														
16														
17														
18														
19														
20														
21														
22														
23														
24														
25														
26														
27														
28														
29														
30														
31														

#	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R
1	ID_EGOI	NIF	TELEMOVEL	EMAIL_ENVIO	EMAIL_INFO	VALOR	TIPO_MENSAGEM	CORPO_MENSAGEM	DIA_MES	ENTIDADE	REFERENCIA	DIA_LIMITE	HORA_LIMITE				
2																	
3																	
4																	
5																	
6																	
7																	
8																	
9																	
10																	
11																	
12																	
13																	
14																	
15																	
16																	
17																	
18																	
19																	
20																	
21																	
22																	
23																	
24																	
25																	
26																	
27																	
28																	
29																	
30																	
31																	

#	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O
1	ID_CAMPANHA	ID_EGOI	NIF	TELEMOVEL	EMAIL_ENVIO	EMAIL_INFO	CANAL	TAN	TAEG	LIMITE_CREDITO1	LIMITE_CREDITO2	VALOR	TIPO_MENSAGEM	SLOT	
2															
3															
4															
5															
6															
7															
8															
9															
10															
11															
12															
13															
14															
15															
16															
17															
18															
19															
20															
21															
22															
23															
24															
25															
26															

#	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q
1	ID_CAMPANHA	ID_EGOI	NIF	TELEMOVEL	EMAIL_ENVIO	EMAIL_INFO	VALOR	NOME_CAMPANHA									
2																	
3																	
4																	
5																	
6																	
7																	
8																	
9																	
10																	
11																	
12																	
13																	
14																	
15																	
16																	
17																	
18																	
19																	
20																	
21																	
22																	
23																	
24																	
25																	
26																	
27																	
28																	
29																	
30																	
31																	





ANEXO 6 - FERRAMENTA DE ACOMPANHAMENTO DA JORNADA DO CLIENTE

CICLO DE VIDA E MOMENTOS DA VERDADE	
A	EXPERIÊNCIA DE CLIENTE ANTES DA ANGARIAÇÃO
1	Aderir PVL <small>WRT</small>
2	Aderir CCL
3	Pagar com cartão PVL <small>WRT</small>
4	Pagar com outro cartão de crédito (e.g., like-prémio)
5	Chegar ao fim do prazo de validade do cartão PVL WRT
6	Comprar artigo de elevado valor dentro/compra assistida
7	Fidelizar com outros cartões Sonae
8	Contactar Call Center para pedido de informação
9	Obter informação/ suporte em loja
10	Visitar site/ pesquisar web
11	Enviar email com pedido de informação
12	Ser alvo de comunicação de campanha (não cliente)
B	EXPERIÊNCIA DE CLIENTE NA ADESAO
13	Pré-aderir on-line
14	Efetuar processo de adesão - 1º Titular
15	Efetuar processo de adesão - tempo excessivo
16	Efetuar processo de adesão nos balcões - pouca privacidade
17	Efetuar processo de adesão - 2º Titular
18	Exigir a presença dos 2 titulares para adesão do 2º Titular
19	Comunicar aceitação
20	Ficar em estudo para avaliação pelo BNP PF
21	Obter recusa de adesão
22	Comunicar motivo da recusa - Ausência
23	Receber cartão temporário - em loja
24	Resolver Irregularidade
25	Desalinhamento de comunicação entre <small>SIREL & CEBLEM</small> - Irregularidades
26	Ser alvo contacto outbound para venda de seguro de crédito/welcome call
C	EXPERIÊNCIA NA TRANSAÇÃO COM O CARTÃO TEMPORÁRIO
27	Efetuar 1ª compra temporário - dentro loja
28	Efetuar 1ª compra temporário - Sites e-commerce Sonae
29	Tentar 1ª compra temporário nos sites e-commerce em modalidades especiais
30	Efetuar 1ª compra temporário - <small>cash</small>
31	Tentar 1ª compra temporário - fora Sonae
32	Efetuar transação negada temporário - sem fundos
33	Efetuar transação negada temporário - fraude
34	Efetuar transações negadas seguintes temporário - cartão bloqueado
35	Efetuar compras seguintes com temporário
D	EXPERIÊNCIA NA MIGRAÇÃO
32	Receber kit migração
33	Ativar kit migração (CC, loja, HB)
34	Ativar kit migração - 2nd Titular
35	Migrar por STC

36	Verificar NIB
37	Associar contas fidelização (CNI, SPZ, WRD)
E	EXPERIÊNCIA DE ATIVAÇÃO DO CARTÃO DEFINITIVO
37	Receber cartão definitivo
38	Ativar o cartão definitivo (CC, loja, HB)
39	Ativar o cartão definitivo - Dificuldade no processo de ativação (CC, HB)
F	EXPERIÊNCIA NA TRANSAÇÃO COM O CARTÃO DEFINITIVO
40	Efetuar 1ª compra definitivo - dentro loja
41	Efetuar 1ª compra - Sites e-commerce (online)
42	Tentar 1ª compra com definitivo nos sites e-commerce em modalidades especiais dentro da sonae
43	Efetuar 1ª compra definitivo - fora loja
44	Efetuar 1ª compra definitivo - fora on-line
45	Efetuar 1ª compra definitivo - fora estrangeiro
46	Efetuar compra em outros parcelos (inversão)
47	Efetuar compras de forma recorrente
48	Receber alerta de fraude
49	Efetuar 1ª levantamento ATM
50	Efetuar levantamentos seguintes
51	Efetuar 1ª transferência - HB
52	Efetuar 1ª transferência - App
53	Efetuar 1ª BT
54	Efetuar BT - tempo excessivo no processamento
55	Efetuar 1ª transferência - Call Center
56	Efetuar pagamentos de serviços através do Multibanco
57	Efetuar 1ª devolução
58	Efetuar devoluções seguintes
59	Efetuar devoluções - tempo até estar disponível
60	Efetuar 1ª compra definitivo - fracionadas
61	Efetuar 1ª compra definitivo - especiais
62	Efetuar 1ª compra definitivo - fim do mês
63	Efetuar 1ª compra definitivo - débito
64	Efetuar compra definitiva recorrente - especiais
65	Efetuar compra definitiva recorrente - fim do mês
66	Efetuar compra definitiva recorrente - débito
67	Efetuar transação negada definitivo - sem fundos
68	Efetuar transação negada definitivo - fraude
69	Efetuar tres transações negadas definitivo - pin incorreto
70	Efetuar transação negada - outros motivos
71	Efetuar transações negadas seguintes definitivo - cartão bloq
72	Efetuar 1ª transação após transação negada
G	EXPERIÊNCIA NO SERVIÇO / PROCESSOS DE SUPORTE
G1	Serviços Digitais
73	Registrar no HB
74	Consultar 1ª vez o HB

75	Utilizar frequentemente o HB
76	Registrar na App
77	1ª Utilização da App
78	Utilizar frequentemente a App
G2	Call Center
79	Ligar 1ª vez ao Call Center (operador, Ivr)
80	Contactar Call Center
81	Contactar Call Center - desalinhamento de informações Call Center
82	Contactar Call Center - preço elevado da chamada
83	Contactar Call Center - identificação do cliente muito demorada
84	Atender callback
85	Não atender 3 chamadas de callback
G3	Reclamações
91	Efetuar uma reclamação: provedoria
92	Efetuar uma reclamação: Call Center
93	Efetuar uma reclamação: loja
94	Efetuar uma reclamação: mail
95	Efetuar uma reclamação: outros canais
96	Receber informação início tratamento da reclamação
97	Receber informação fecho de reclamação
98	Demorar a ter a reclamação resolvida/impossibilidade de resolução
G4	Extrato e Valores
102	Receber 1º extrato em papel
103	Receber 1º extrato digital
104	Ter o extrato digital devolvido
105	Ter o extrato papel devolvido
106	Demorar a receber extrato
107	Ter dificuldade em interpretar a informação do extrato
108	Ter dificuldade em interpretar o extrato - não entendimento do fecho do extrato
109	Pedir 2ª via do extrato
110	Receber extratos seguintes
99	Tentar carregar conta débito acima do limite (2500 euros)
100	Receber cashback 1% - não receber
101	Receber cashback 2% - não receber
89	Consultar benefícios atribuídos em cartão CNT - APP CNT, APP Universo e Portal cartão CNT Extrato, Call center, ePortal] - cliente
90	Obter visibilidade interna dos descontos ganhos e global das ações e informações de cliente
111	Obter visibilidade de valores em dívida (sem e-mail)
112	Obter visibilidade de valores em dívida (com e-mail)
G5	Pagamentos
112	Efetuar pagamento por Multibanco
113	Pedir pagamento por cobrança postal
114	Efetuar pagamento por débito direto
115	Ter pagamento por débito direto devolvido
116	Tentar efetuar o pagamento ATM sem sucesso
G6	Cross-Sell

125	Subscrever seguro crédito (pós-adesão)
126	Cancelar seguro crédito
G7	Serviços
86	Ser alvo de campanha <i>inversa</i> (clientes)
87	Tornar comunicação de campanhas/proposta de valor mais clara
88	Obter suporte/ informação em loja (pós-adesão)
117	Entregar benefícios em cartão <i>cash</i> ("Cash back")
118	Fidelizar com o cartão <i>inversa</i> (sem pagar)
119	Ser alvo de bloqueio do cartão
120	Desbloquear cartão (HB, CC)
121	Perder/ ser roubado/ sofrer sinistro/ danificar cartão
122	Alterar PIN
123	Pedir substituição de cartão
124	Migrar via terceiros (fraude)
127	Pedir aumento plafond
128	Receber proposta de aumento de plafond
129	Ser alvo de bloqueio de linha de crédito
130	Desbloquear linha de crédito (Cetelem)
131	Ser alvo de processo de chargeback (fraude)
132	Obter decisão processo de chargeback
133	Regularizar processo de chargeback
134	Entrar em incumprimento
135	Atualizar dados do cliente (loja, CC)
136	Alterar % revolving (HB, CC, APP)
137	Comunicar campanhas crédito com as Insignias
138	Cancelar contrato
H	EXPERIÊNCIA NO CANCELAMENTO
139	Cliente cancela o contrato
140	SFS propõe cancelamento de contrato
141	Contactar cliente durante os 30 dias de cancelamento
I	EXPERIÊNCIA NA REATIVAÇÃO
	Contactar o cliente pós 6 meses de cancelamento