

## **MELHORIA NO ATENDIMENTO NEGOCIAL EM AGÊNCIA DE BANCO PÚBLICO**

Daniela Aparecida Dos Santos - Banco do Brasil

Guilherme Stankuns De Paula Figueiredo - Mackenzie

Marino Kobayashi - UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE

William Ferraz Ramalho De Sousa - Sabesp

Reynaldo Cavalheiro Marcondes - Universidade Presbiteriana Mackenzie

### **Resumo**

Este relato trata do trabalho realizado em uma agência de periferia de um banco público no Município de São Paulo, em que se propõe uma solução produtiva e viável de ser implementada para solucionar o problema de tempo de espera do cliente para recebimento de atendimento na área de negócios. Após o aprofundamento inicial sobre o problema, este passou a ser definido mais apropriadamente como “o baixo desempenho da agência no atendimento negocial da agência gerando grande concentração de clientes, com menor índice de satisfação que os concorrentes privados”. A solução a que se chegou leva em consideração as dimensões do problema efetivamente definido, quais sejam, a inovação tecnológica, a melhoria de processos e do desempenho dos funcionários. A estratégia de melhoria do desempenho, portanto, está em focar as necessidades dos clientes negociais e planejar as ações referentes estas dimensões, de maneira integrada. Para os clientes, a redução do tempo de atendimento trará maior comodidade e aproveitamento do seu tempo. As novas tecnologias trarão flexibilidade a eles na escolha do canal de atendimento que seja mais adequado às suas necessidades. Como contribuição tecnológico-social deste relato, ressalta-se a importância da aplicação de uma metodologia de solução de problemas consistente, com o objetivo final de identificar de maneira mais precisa as reais necessidades dos beneficiários e propor as soluções mais eficazes. A realização de um diagnóstico focado em resultados ajuda efetivamente a se descobrir as causas de um problema que não haviam sido previamente identificados.

# MELHORIA NO ATENDIMENTO NEGOCIAL EM AGÊNCIA DE BANCO PÚBLICO

## 1 INTRODUÇÃO

O elevado tempo de espera para ser atendido em uma agência de periferia de banco público é algo que dificulta as relações com alguns públicos-alvo, como o das pessoas que buscam aplicações, empréstimos e outras operações, que são as que efetivamente propiciam retornos financeiros.

Este relato trata do trabalho realizado em uma agência de periferia na cidade de São Paulo de um banco público, em que se buscou propor uma solução produtiva e viável de ser implementada para solucionar esse problema.

Quando se fala em reduzir filas de atendimento de clientes, a ideia imediata é a da adoção de mais terminais com mais tecnologia, nos quais o usuário acessa determinados serviços sem apoio humano. A automação nos canais de atendimento é capaz de disponibilizar um serviço altamente eficiente e com baixo custo para as instituições financeiras; mas até que ponto um computador ou uma máquina consegue analisar a real situação do cliente e interagir conforme suas necessidades apresentando soluções?

Diante disso, a solução considerou também os relacionamentos pessoais para esclarecimentos aos clientes de mais baixa renda, bem como aquele com clientes de maior renda com quem se negociam aplicações, investimentos e empréstimos.

Para o desenvolvimento do trabalho foi adotada a metodologia do *business problem solving* (Marcondes et al., 2017), por tratar a solução de problemas partindo de suas causas, de maneira a se ter uma proposta consistente e viável de ser adotada.

Faz-se necessário esclarecer que o banco público, objeto deste trabalho, não pode ser identificado pela condição de sigilo estabelecida previamente.

## 2 O CONTEXTO E A REALIDADE INVESTIGADA

### O mercado e a empresa

A incessante busca pela melhoria dos serviços bancários no Brasil tem se mostrado como um dos caminhos mais visados para a obtenção de vantagem competitiva mais duradoura, em um ambiente de constantes mudanças e elevada competitividade.

As acentuadas alterações tecnológicas e a volatilidade dos diferenciais mercadológicos têm promovido uma intensa busca em conhecer o cliente, seu comportamento e suas necessidades para disponibilizar produtos e serviços customizados.

Levantamentos efetuados pelo Banco Central revelam que os bancos privados apresentam melhor racionalidade nos gastos administrativos e maior amplitude de serviços. Como cada vez mais a competitividade se dará pela prestação de serviços, os bancos estatais encontram-se em desvantagem nesse quesito (BACEN, 2018).

O banco público tem como caráter compulsório, realizar recolhimentos de extensa gama de tributos e inúmeros tipos de pagamentos, sem receber a remuneração pelos seus custos, fazendo com que as suas agências fiquem superlotadas, enquanto seus concorrentes privados podem captar e cativar os clientes de seu interesse.

O banco público está organizado sob a forma de banco múltiplo, realizando também operações de intermediação financeira, como empréstimos, crédito imobiliário, arrendamento mercantil, financiamentos, investimentos, seguros, previdência entre outros. Por envolver negociações, em sua maioria, obrigam os clientes a comparecerem pessoalmente nas agências, seja para a entrega de documentos ou para a assinatura de contratos.

### **Contexto local**

O trabalho foi realizado em uma das agências do banco público, localizada na região mais populosa do Município de São Paulo, identificada por Zona Leste, que concentra mais de 4 milhões de pessoas (IBGE, 2017). Seu maior crescimento se deu na década de 1970, com o crescimento da indústria pesada e a construção civil, que demandavam grande quantidade de mão de obra, tendo atraído grande contingente de pessoas da região nordeste do país.

Com o declínio da indústria paulistana na década de 1980, essa região enfrentou inúmeros problemas, apresentando a pior renda média familiar, menor concentração de atividades econômicas, tornando-se uma das mais pobres da cidade.

Esses fatos geraram um aumento do número de pessoas incluídas como clientes bancários, beneficiários de programas sociais, aumentando o fluxo de pessoas à agência, sem que suas instalações fossem proporcionalmente ampliadas ou mesmo outras agências instaladas, levando a problemas como longas filas de espera e demora no tempo de resposta às demandas dos clientes, dentre outras ineficiências nos serviços.

Na busca pela produtividade e lucratividade, mas sem dispor de mão de obra suficiente para o atendimento desta demanda, o banco recorreu a equipamentos de última geração e disponibilizou equipamentos para o autoatendimento. Dentre os vários equipamentos de autoatendimento destacam-se as ATMs (*Automated Teller Machines*) mais conhecidas como caixas eletrônicos, internet, *call center*, *mobile bank*, dispensador de cheques, dentre outros que possibilitam aos clientes consultar saldos e retirar extratos, sacar, realizar transferências, pagar, agendar pagamentos de contas, taxas e tributos, aplicar, resgatar em fundos de investimento, solicitar empréstimos e/ou financiamentos etc.

Com isso, foi possível oferecer melhor acesso a serviços, com menores custos, beneficiando os clientes com a redução da necessidade de deslocamento até as agências bancárias, comodidade para a realização de pagamentos, recebimentos e obtenção de informações sobre movimentações financeiras, redução dos custos de transações e dos preços dos serviços, e aumento da segurança pessoal e das operações realizadas (Barroso & Morelli, 1999).

### **3 ENTENDIMENTO DO PROBLEMA**

Foram observadas dificuldades das equipes da agência, diante da pressão interna e externa para um atendimento rápido e eficiente, apesar dos gastos do banco com as novas tecnologias bancárias. Isso se deve ao fato de não ter havido a absorção completa dessas inovações por parte de uma determinada camada de clientes, seja por falta de conhecimento, seja por falta de segurança em serviços de atendimento automatizados. Além disso, as tecnologias não eliminaram muitos sistemas operacionais fragmentados, não se promoveu treinamentos mais intensos para se lidar com problemas complexos dos clientes.

Como essas dificuldades envolvem a operação da agência como um todo, optou-se neste trabalho por focar a área comercial, atendida apenas por gerentes, já que trata com a captação e aplicação de recursos financeiros de elevado valor, junto a um público bem específico (Johnson et al., 2007).

Nesse sentido, foi definido como problema, “o elevado tempo de espera para recebimento de atendimento negocial na agência da periferia”.

### **Processo de definição do problema**

Para se definir esse problema houve inúmeras conversas com a gerente geral da agência para se ter um entendimento inicial das suas dimensões, focando basicamente os seus sintomas, ou seja, as consequências da demora na espera para o atendimento de clientes de interesse negocial.

Além dessas conversas foi realizada uma primeira visita pelo grupo de trabalho, que são os autores deste relato, para se ter uma ideia mais clara do problema apresentado inicialmente. Nessa ocasião, buscou-se observar o tempo de espera para o atendimento negocial, serviços utilizados pelos clientes, comparação com a concorrência, bem como verificação da pré-disposição para o atendimento robotizado que está em vias de ser oferecido pelo banco. Ficou também clara a incidência de elevado volume de custos de transação (Williamson, 1999).

As informações obtidas foram discutidas entre os membros do grupo de trabalho e a gerente geral, tendo-se elaborado um quadro preliminar, com a indicação dos pontos que mereceram maior atenção, tendo servido para a formulação do problema.

### **Apoios ao processo e sua continuidade**

A pesquisa contou com o apoio efetivo da gerente geral da agência e de outros integrantes da equipe da gerência, respeitando-se as normas do banco que não permitem registros fotográficos ou gravações dentro de suas unidades.

## **4 DIAGNÓSTICO DO PROBLEMA**

### **Procedimentos adotados no diagnóstico**

Como passo inicial foi realizada uma pesquisa qualitativa junto a 53 correntistas que utilizam habitualmente o atendimento negocial, por meio de entrevistas com perguntas abertas e padronizadas, por possibilitar o contato direto com eles, facilitando o resgate de experiências e entendimento de aspectos relevantes sobre o problema do elevado tempo de espera para o atendimento (Flick, 2004)

As pessoas foram escolhidas pela facilidade de acesso a elas, tendo em vista a sua presença na agência, envolvendo tanto o público de renda mais baixa quanto o daqueles demandantes de serviços negociais, tratados diretamente pela gerência.

Foi aplicada uma estatística básica às respostas para aferição de algumas frequências relevantes. Buscou-se evidenciar as variáveis mais significativas e que expressariam os fatores que influenciam no tempo de espera e seus desdobramentos, incluída uma comparação com a concorrência e a pré-disposição para o atendimento mais robotizado.

### **Análise das informações obtidas**

Alguns dados relevantes merecem ser ressaltados com base na análise da pesquisa, ilustrados nas figuras de 01 a 09:

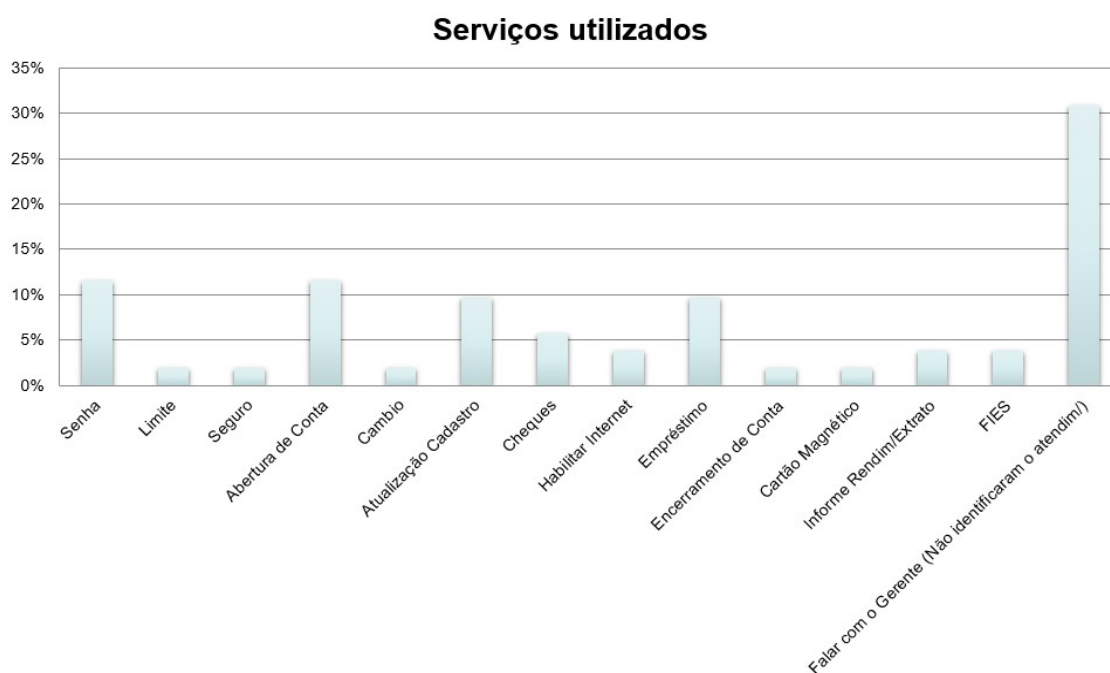
- a) A frequência mensal à agência é de 86% dos clientes e está concentrada entre 1 a 3 vezes por mês;
- b) 61% das pessoas esperam por mais de 45 minutos;
- c) 62% dos clientes que esperam tem mais de 40 anos;
- d) 50% dos clientes com curso superior de graduação e pós-graduação! Essa maioria também tem conta há mais de 5 anos;
- e) 36% mantêm conta a mais de 10 anos;

f) 97% dos entrevistados utilizam um algum tipo de atendimento não pessoal como, por exemplo, ATM, Internet, APP. Contudo, 63% dessas pessoas não gostariam de ser atendidas por sistema robotizado ou automatizado, como por exemplo, o *Watson*, que é a plataforma de serviços cognitivos da IBM para negócios.

Quando se pesquisou sobre o tipo de atendimento negocial, os clientes se mostraram mais reticentes ou receosos em falar abertamente sobre o assunto, mas possivelmente também são afetados pelas deficiências no atendimento.

A figura 1 ilustra os resultados da utilização dos serviços da agência.

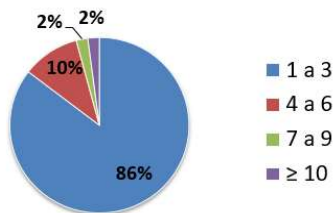
Figura 1- Serviços utilizados pelos entrevistados.



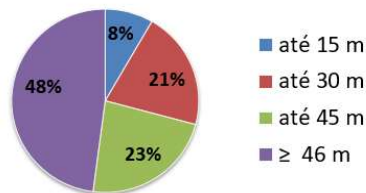
Fonte: Elaborado pelos autores.

Figuras de 2 a 9 - representação estatística dos dados da pesquisa

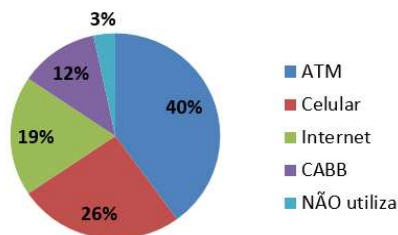
Com qual frequência no mês o cliente utiliza a agência para atendimento negocial



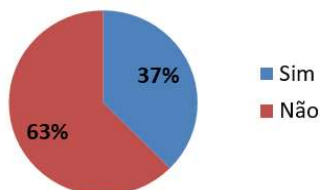
Quanto tempo o cliente espera para ser atendido no ambiente negocial



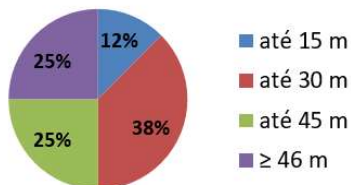
Canais que o cliente utiliza



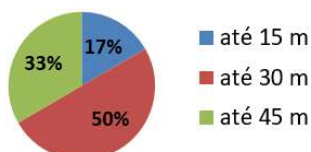
Qual a aceitação de atendimento robótico mediante redução de tempo de espera



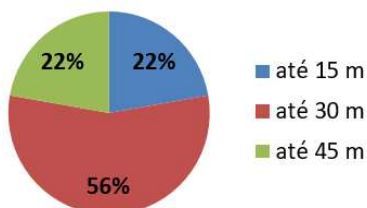
**CEF**



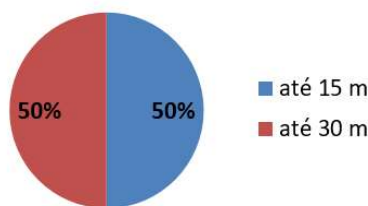
**Bradesco**



**Itaú**



**Santander**



Fonte: Elaborado pelos autores.

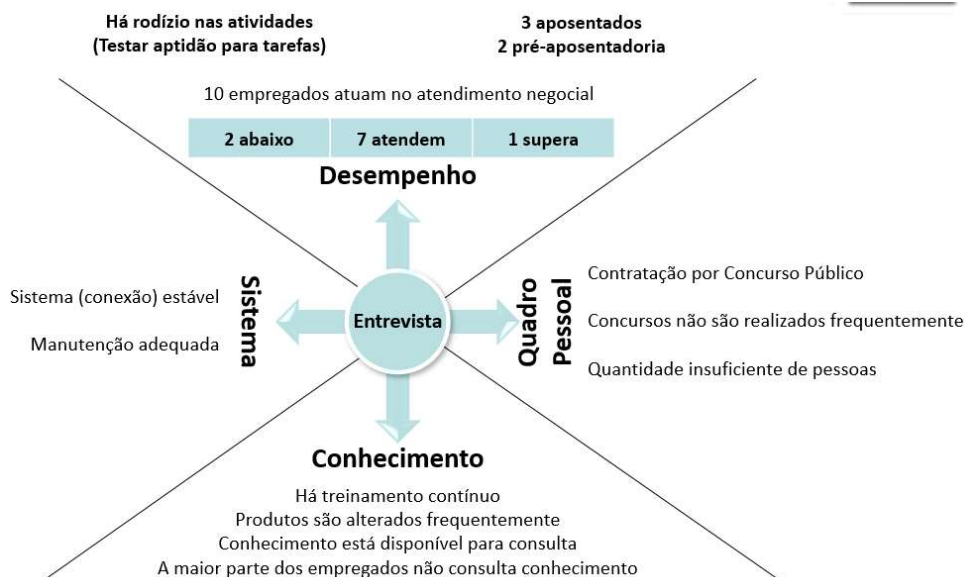
As dificuldades mais relevantes foram observadas junto ao pessoal de atendimento, o volume de clientes que demandam o atendimento negocial, a pressão interna e externa para um atendimento rápido e eficiente, fragmentação dos sistemas operacionais de apoio, treinamentos insuficientes em função da sobrecarga laboral e o tempo mais longo para lidar com problemas complexos dos clientes, confirmando e aprofundando aquilo que havia sido detectado inicialmente.

Com isso, o desempenho dos envolvidos no atendimento apresenta baixa eficácia, pois apesar de haver treinamentos contínuos, estes não são suficientes para preparar produtivamente os funcionários, de maneira a utilizarem mais efetivamente as informações disponíveis para

consulta sobre dados e procedimentos, agravando o tempo de espera pelo seu baixo desempenho.

No caso do atendimento negocial, as entrevistas com a gerência e os funcionários envolvidos no atendimento, mostraram um quadro representado na figura 10.

Figura 10 – Dimensões das dificuldades no atendimento



Fonte: Elaborado pelos autores.

### Problema definido

Após o aprofundamento do problema inicialmente entendido como, o elevado tempo de espera para atendimento na agência do banco público, este passou a ser definido mais apropriadamente como “o baixo desempenho da agência no atendimento negocial da agência” gerando grande concentração de clientes nas suas dependências, com menor índice de satisfação que os concorrentes privados.

Com isso, o foco do problema concentrou-se em pessoas, processos e tecnologia, determinantes do tempo de espera do atendimento negocial, que acabou adotado na proposta de solução.

### 5 PROPOSTA DE SOLUÇÃO

A solução a que o grupo de trabalho chegou, incluiu as dimensões do problema efetivamente definido, sintetizadas na Figura 10, tendo em vista a inovação tecnológica, a melhoria de processos e do desempenho dos funcionários.

Nesse sentido, a solução adotada deverá atender as necessidades dos clientes por meio do estímulo e valorização do compromisso dos funcionários com a qualidade do atendimento, com o suporte de processos que utilizem a tecnologia atualizada, para a obtenção da eficácia nos seus resultados.

A estratégia de melhoria do desempenho, portanto, será a de “focar as necessidades dos clientes negociais e planejar as ações das três dimensões, de maneira integrada”, com o objetivo de se equiparar o atendimento oferecido ao dos bancos privados.

### **Quanto a pessoas**

O importante foco de melhoria na solução integrada proposta para o problema diz respeito à melhoria do desempenho das pessoas. Mas melhorar o desempenho, significa criar condições para que os mesmos serviços sejam realizados com mais inteligência, melhor aproveitamento de recursos, mitigação de erros e mais conhecimento.

Envolvem iniciativas de treinamento, porém há que se considerar que foi identificado no diagnóstico que se investe sistematicamente em treinamentos sobre os processos e produtos do banco, com vistas ao comportamento esperado no atendimento aos clientes. Vale destacar, ainda, que há uma alta volatilidade nos treinamentos disponíveis, pois frequentemente o banco busca inovar em seus produtos, gerando a necessidade de atualização constante dos treinamentos.

Com isso, a ampliação e a atualização do conhecimento para melhorar o desempenho das pessoas, não deve focar apenas os treinamentos, mas sim a implantação de ferramentas de suporte que estimulem o funcionário a buscar o conhecimento enquanto executa o trabalho.

Outro aspecto a ser considerado na solução é a terceirização de serviços, tendo como base a recente Reforma Trabalhista, porém em prazo maior por requerer estudos, negociações com entidades representativas dos empregados, além de garantias jurídicas. Para a contratação de mão-de-obra direta, o banco é obrigado a realizar concurso público, que exige aprovação pelo Governo. Isso gera morosidade e indisponibilidade para reposição de funcionários que apresentam desempenho abaixo do esperado.

### **Quanto aos processos**

Na fase de diagnóstico foram observadas necessidades de melhorias nos processos internos em toda a agência, sem exceção para o atendimento negocial, a fim de otimizar o atendimento e proporcionar a redução dos custos de transação.

Isso será facilitado com o apoio da tecnologia, porém, não necessariamente com a implantação de uma nova solução em sentido amplo. Trata-se da revisão da cadeia do atendimento com algumas inserções ou mudanças como por exemplo a possibilidade de envio de documentos digitalizados pelo WhatsApp.

Outra idéia é o agendamento do atendimento dos clientes pela WEB, considerando que nas entrevistas com os clientes foi identificado que a maior parte deles frequenta a agência no máximo três vezes por mês. Esse nível de frequência sugere que, se os atendimentos forem agendados, a agência poderá distribuí-los de tal forma que não haja concentração de clientes num mesmo dia, contribuindo para a queda do tempo de espera.

### **Quanto à tecnologia**

Embora a agência já disponha de serviços com acesso pela internet, existem diferentes soluções digitais utilizadas por bancos concorrentes, não obstante haver outras em estudo pela alta administração do banco para a adoção nas agências. São soluções como inteligência artificial, serviços via WEB, aplicativos para smartphone, dentre outras.

O mercado das tecnologias de informação e comunicação e da digitalização fornece soluções produtivas para a melhorias em processos.

### **Condições necessárias**

Para que a solução se torne realidade, há o envolvimento da gerente da agência, como tomadora de decisão local e líder do processo, que tem interesse imediato na solução desse problema.



Para as iniciativas que envolvam a tecnologia, seja na implantação ou na integração de funcionalidades, a equipe de tecnologia do banco público precisará ser envolvida.

As iniciativas com foco nas pessoas precisam contar com a equipe de recursos humanos do banco, que é uma unidade de staff que atende a instituição como um todo.

Para as questões legais, como a alternativa da terceirização, será necessário o apoio especializado da área jurídica do banco.

Por fim, a solução proposta precisará ser conduzida por uma equipe de projetos.

### **Ganhos com a solução**

Para os clientes, a redução do tempo de atendimento trará maior comodidade e aproveitamento do seu tempo. As novas tecnologias trarão flexibilidade na escolha do canal de atendimento que seja mais adequado à realidade do cliente. A melhoria dos processos de atendimento com inserções advindas de recursos digitais otimiza o serviço prestado ao cliente e, como ganhos, pode gerar maior personalização no atendimento, oferecendo datas e horários mais adequados às suas necessidades, além de facilitar e agilizar procedimentos. Ao melhorar o nível de conhecimento dos funcionários, a agência aumentará a confiabilidade nos serviços prestados, além de mitigar erros nas transações. Com isso, criará valor aos clientes pela melhoria dos serviços (Slater & Naver, 1994)

Ganhos também serão obtidos pelos funcionários da agência, pois as novas tecnologias deverão propiciar a melhoria de processos e o seu comprometimento poderá trazer um salto de qualidade na prestação dos serviços, permitindo melhor aproveitamento dos recursos humanos e a redução dos custos de transação. Melhorar o desempenho dos funcionários certamente levará à melhoria do desempenho e da eficiência operacional da agência.

Por fim, a melhoria do desempenho da agência com base na eficiência operacional agregará valor à marca e refletirá na imagem do banco público perante a sociedade, aumentando as oportunidades de gerar negócios (Zeithaml, 1988).

## **6 PLANO DE AÇÕES**

O plano de ações leva em conta as dimensões envolvidas na solução do problema, vista acima. Primeiramente estão apresentadas as descrições do que deverá estar envolvido em cada uma delas, para depois serem apresentadas de maneira estruturada, o como implantar, os seus responsáveis, as pessoas envolvidas, os prazos para conclusão, e as áreas envolvidas.

### **Pessoas:**

#### **Capacitação/Treinamento dos funcionários**

Será feito um levantamento interno aprofundado com a equipe da gerência para identificar as necessidades prioritárias de desenvolvimento e capacitação, seguido por uma análise crítica da gerente, para determinar o foco do treinamento. Assim sendo, os responsáveis diretos serão a gerente da agência com o especialista da área de RH do banco. Outra ação prevista é o Suporte ao Desempenho, um conjunto de ferramentas disponibilizadas aos funcionários para apoiá-los no processo de atendimento negocial da agência.

#### **Avaliar a alternativa da utilização da Lei da Terceirização**

Com essa ação pretende-se verificar a possibilidade de contratar funcionários terceirizados para o atendimento em serviços específicos, que aumentariam a eficiência do processo de atendimento negocial. A dificuldade aqui é que as novas contratações na agência nem sempre são ágeis, devido às regras determinadas pelo banco. A viabilidade de utilização dessa lei

precisa ser analisada pelo Departamento Jurídico do banco e, por conseguinte, aprovada pela Diretoria de Gestão de Pessoas.

**Processos:**

**Serviços de pré-atendimento e agendamento.**

A ideia principal dessa ação é a criação de uma agenda via página web para os clientes programarem com antecedência a data e o horário de seu atendimento. Para essa ação será necessário envolver o Departamento de Projetos de TI.

Esse recurso deverá ser comunicado aos clientes de maneira a serem estimulados a utilizar essa nova funcionalidade. Em relação ao atendimento prévio, a proposta é a disponibilização de canais digitais ou aplicativos como o *WhatsApp* para o envio antecipado de documentos. O objetivo é agilizar o processo de atendimento. Um exemplo é o processo de abertura de conta corrente onde o envio antecipado dos documentos escaneados proporciona um atendimento mais rápido e qualificado.

**Tecnologia:**

**Implantação do sistema automatizado ou adoção de novas tecnologias.**

Serão identificados, inicialmente, quais recursos tecnológicos serão necessários para sustentar os novos processos, por meio de uma pesquisa no mercado e outra internamente para avaliar a utilidade dos novos sistemas. Após a implementação e integração dos sistemas serão avaliados os seus primeiros resultados e, em seguida, a sua consequência no nível de atendimento, para se proceder aos ajustes. Além da gerente da agência, as áreas de Projetos e de Tecnologia da Informação (TI) deverão participar diretamente dessa ação.

As tabelas 1 a 3 apresentam a síntese do plano de ações.

Tabela 1 – Plano de Ações da dimensão de pessoas

<b>Pessoas: capacitação e terceirização para melhoria do desempenho dos funcionários e da agência</b>					
<b>Ações</b>	<b>Como implantar</b>	<b>Responsável</b>	<b>Envolvidos</b>	<b>Prazos</b>	<b>Áreas envolvidas</b>
Levantar as necessidades prioritárias de treinamento e desenvolvimento	Pesquisa interna com a equipe	Gerente Agência e RH (Área de Desenvolvimento)	Funcionários envolvidos no atendimento negocial da agência.	15 dias	Gerência Agência, RH, Atendimento Cliente
Programar e realizar treinamentos e capacitações da equipe	Agendar cronograma de capacitações de acordo com perfil e disponibilidade dos recursos.	RH (Área de Desenvolvimento)	Funcionários envolvidos no atendimento negocial da agência.	60 dias	Gerência Agência, RH, Atendimento Cliente
Acompanhar e validar aplicação prática dos treinamentos realizados.	Realizar avaliação prática e qualitativa dos funcionários.	Gerente Agência e RH (Área de Desenvolvimento)	Funcionários envolvidos no atendimento negocial da agência.	90 dias	Gerência Agência, RH, Atendimento Cliente

<p>Suporte ao Desempenho (aprender enquanto trabalha)</p>	<p>Disponibilizar aos funcionários, nos sistemas de atendimento negocial, recursos como FAQ - Perguntas Frequentes; Tutoriais; Help; Busca, para acessar conhecimento durante as operações</p>	<p>Gerente Agência e RH (Área de Desenvolvimento); TI</p>	<p>Funcionários envolvidos no atendimento negocial da agência, profissionais de TI</p>	<p>90 dias</p>	<p>Gerência Agência, RH, Atendimento Cliente, TI, Projetos</p>
<p>Estudar a possibilidade de uso da Lei de Terceirização para contratação promotores de vendas (terceiros) para atendimentos-vendas de produtos específicos, com empréstimos, seguros, previdência etc.</p>	<p>Estabelecimento de contratos via correspondentes bancários (Cobans), designando funcionários por produtos vendidos. Treinamento para as funções requeridas.</p>	<p>Diretoria Geral do banco, Sindicato, Diretoria de Gestão de Pessoas, Depto. Jurídico, Diretoria de Tecnologia e Gerente Agência.</p>	<p>Funcionários da agência, promotores de vendas, gestores de projetos</p>	<p>Sujeito a aprovação pelo sindicato</p>	<p>Gerência Agência, RH, Atendimento Cliente, Projetos</p>
<p>Avaliar o resultado das vendas e da qualidade dos atendimentos feitos pelos promotores de vendas</p>	<p>Comparar o volume das vendas aferidas pelos promotores e conferir a qualidade das vendas realizadas por meio de avaliação dos clientes.</p>	<p>Diretoria de Tecnologia (relatórios), Agência</p>	<p>Funcionários da agência, promotores de vendas, gestores de projetos</p>		<p>Gerência Agência, RH, Atendimento Cliente, Projetos</p>

Fonte: Elaborado pelos autores.

Tabela 2 – Plano de Ações da dimensão Processos

Ações	Como implantar	Responsável	Envolvidos	Prazos	Áreas envolvidas
<p>Utilizar procedimento pelo <i>WhatsApp</i> para envio prévio de documentos para os serviços negociais (Ex: abertura de contas)</p>	<p>Divulgar a possibilidade aos clientes pelos canais de comunicação do banco e incorporar</p>	<p>Gerente Agência, TI</p>	<p>Funcionários do atendimento negocial da agência, profissionais de TI, gestores de projetos</p>	<p>60 dias</p>	<p>Gerência Agência, RH, Atendimento Cliente, TI, Projetos</p>

Criar agenda, via WEB, de atendimento de clientes para Serviço Negocial, similar ao agendamento do Detran.	Implantar sistema via WEB e comunicar aos clientes da Agência	Área de Projetos, TI, Gerente Agência	Profissionais de TI, gestores de projetos	90 dias	Gerência Agência, RH, Atendimento Cliente, TI, Projetos
--	---	---------------------------------------	---	---------	---

Fonte: Elaborado pelos autores.

Tabela 3 – Plano de Ações da dimensão Tecnologia

Ações	Como implantar	Responsável	Envolvidos	Prazos	Áreas envolvidas
Identificar quais recursos tecnológicos serão necessários.	Pesquisa de mercado e pesquisa interna de avaliação da necessidade de novos sistemas.	Gerência Agência, Área TI	Funcionários do atendimento negocial da agência, profissionais de TI, gestores de projetos.	30 dias	Gerência Agência, RH, Atendimento Cliente, TI, Projetos.
Programar integração e aplicação das tecnologias na agência.	Implementar cronograma de integração, realizar teste e implementar os novos recursos.	Área de Projetos, TI, Gerência Agência.	Funcionários do atendimento negocial da agência, profissionais de TI, gestores de projetos.	60 dias	Gerência Agência, RH, Atendimento Cliente, TI, Projetos.
Acompanhar resultado dos primeiros ciclos de utilização das novas tecnologias.	Realizar avaliação técnica dos novos sistemas.	Área de Projetos, TI, Gerência Agência.	Profissionais de TI, gestores de projetos.	90 dias	Gerência Agência, RH, Atendimento Cliente, TI, Projetos.
Avaliar desempenho do atendimento negocial após implementação dos novos recursos tecnológicos.	Pesquisa com os clientes que utilizam o atendimento negocial na agência	Gerência Agência	Funcionários do atendimento negocial da agência.	90 dias	Gerência Agência, RH, Atendimento Cliente, TI, Projetos.

## 7 ANÁLISE DOS RISCOS

A análise de riscos foi elaborada de acordo com os elementos básicos encontrados no diagnóstico, pois se estes não forem atendidos será muito difícil que o plano de ações leve à melhoria do desempenho, no atendimento dos clientes negociais, em condições da agência disputar no mesmo nível da qualidade dos concorrentes.

**Cientes** - O risco de rejeição às novas tecnologias é baixo visto que os clientes da área de negócios, na sua maioria, já utilizam outros tipos de sistemas e estão vivenciando a atualização das ferramentas tecnológicas de forma mais rotineira.

Outro risco referente aos clientes seria o relacionado à baixa percepção de melhoria no atendimento. Isso poderá acontecer se as propostas de solução não forem devidamente aplicadas. Caso ocorra, será necessário aprofundar o diagnóstico e a análise do problema para propor novas alternativas de solução.

**Concorrentes** - O tempo de atendimento nos concorrentes foi identificado como menor do que o da agência. Pode ocorrer dos concorrentes também oferecerem aos clientes novas ferramentas e novos processos de atendimento, ainda mais eficazes (Johnson et al., 2007).

**Funcionários** - Como em todo processo de mudança a resistência de parte dos colaboradores envolvidos é um fator de risco, daí o seu envolvimento e engajamento ser fundamental para o sucesso da implementação das novas soluções (Marcondes et al., 2017). Contudo, esse risco é baixo em relação à equipe gerencial da agência, pois também eles têm interesse em ver melhorado atendimento, tendo em vista tratar com negócios que rendem resultados financeiros pontuais.

**Conhecimento** - Este ponto está relacionado à necessidade de absorção imediata e completa da atualização sobre os serviços e produtos, tornando o risco alto por conta da constante renovação de procedimentos.

A tabela 4 apresenta de maneira estruturada os riscos, sua probabilidade de ocorrer e os seus impactos.

Tabela 4 – Análise de Riscos

<b>Foco</b>	<b>Riscos</b>	<b>Probabilidade</b>	<b>Impacto</b>	<b>Medidas Preventivas</b>	<b>Responsável</b>
Clientes	Baixa aceitação às novas tecnologias. Baixa percepção de melhora no serviço.	Baixa  Baixa	Alto  Alto	Programar e realizar treinamentos e capacitações da equipe.	Áreas de Comunicação, Atendimento, Gerência.  Gerência Agência, Gestão de Projetos.
Concorrentes	Atendimento negocial com tempo de espera ainda inferior, mesmo após adoção de novos processos e sistemas.	Alta	Alto	Levantar as necessidades prioritárias de treinamento e desenvolvimento.	Gestão de Projetos, Área de Inteligência de Mercado.
Funcionários	Resistência à mudança de processo de atendimento e de tecnologia.	Baixa	Alto	Acompanhar e validar aplicação prática dos treinamentos realizados.	RH, Gerência Agência, Gestão de Projetos.
Conhecimento	Obsolescência, face a alta incidência de alterações nos procedimentos e sistemas do Banco.	Alta	Alto	Suporte ao Desempenho (aprender enquanto trabalha).	Gerência Agência, TI.

Fonte: Elaborado pelos autores.

## 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A solução em três pilares, pessoas, tecnologia e processos, foi a descoberta relevante trazida pelo diagnóstico, que focou nas causas em lugar dos sintomas do problema, como havia ocorrido inicialmente.

O desenvolvimento dos colaboradores deverá trazer melhorias no serviço prestado aos clientes negociais, especialmente apoiados pela reestruturação de processos internos e novas tecnologias. Essa integração é fundamental para a sua eficácia.

Porém, independentemente das soluções propostas, é preciso destacar a importância da aplicação de uma metodologia de solução de problemas consistente, desde o diagnóstico e a revisão do entendimento do problema com o objetivo final de identificar de forma mais precisa as reais necessidades a serem atendidas e propor as soluções que melhor as atendam. Através de um diagnóstico aprofundado e focado no que se quer efetivamente obter, é possível concluir que a causa de um problema percebido inicialmente pode levar a fatores que não haviam sido previamente identificados.

Nesse estudo, por exemplo, imaginava-se preliminarmente que a principal causa do elevado tempo de espera para o atendimento negocial seria apenas a ausência ou a desatualização de recursos tecnológicos. Entretanto, ao ser aplicada a metodologia, identificou-se que outros fatores atuam diretamente no problema, tais como, o volume de clientes que demandam o atendimento negocial, a pressão interna e externa para um atendimento rápido e eficiente, sistemas operacionais fragmentados, treinamentos insuficientes, sobrecarga laboral e problemas complexos dos clientes. Além disso, foram identificadas outras questões que prejudicam o desempenho dos colaboradores, pois apesar dos treinamentos contínuos, estes não têm sido produtivos, pois têm ajudado muito pouco a melhorar o seu desempenho, já que não levam em conta a integração com processo e com a tecnologia.

Esse trabalho teve um valor significativo para o entendimento de como tratar um problema de maneira produtiva, pois os sintomas levam a soluções imediatistas e, muitas vezes não mostram saídas criativas e inovadoras. Isso tem a ver com um comportamento comum do tomador de decisões, a um estímulo tem que haver uma resposta imediata, o que dificulta a criatividade na solução de problemas.

O trabalho ainda tem uma longa caminhada para ser efetivamente implantado, mas está claro onde se quer chegar, como, com que recursos e em que prazos, de uma maneira consistente, o que facilitará a sua “venda” pela gerente da agência às instâncias superiores do banco.

## BIBLIOGRAFIA CONSULTADA E REFERÊNCIAS

- BACEN Banco Central do Brasil. (2018). Relatório de Estabilidade Financeira novembro 2001. Recuperado em 01 de junho de 2018, de [http://www.bcb.gov.br/htms/estabilidade/2001\\_novembro/ref200201c2p.pdf](http://www.bcb.gov.br/htms/estabilidade/2001_novembro/ref200201c2p.pdf)
- Barroso R. & Morelli, A. C. (1999). O desafio tecnológico. *IX Congresso e Exposição de Tecnologia da Informação das Instituições Financeiras*, São Paulo: Febraban.
- Flick, Uwe. (2004). *Uma introdução à pesquisa qualitativa*. 2nd ed. Porto Alegre: Bookman.
- Johnson, G.; Scholes, K.; Whittington, R. (2007). *Explorando a estratégia corporativa*. 7 ed. Porto Alegre: Bookman.
- Marcondes, R. C., Miguel, L. A. P., Franklin, M. A. & Perez, G. (2017). *Metodologia para elaboração de trabalhos práticos e aplicados: administração e contabilidade*.

Recuperado de <http://up.mackenzie.br/stricto-sensu/administracao-do-desenvolvimento-de-negocios-profissional/>

Slater, S. & Naver, J. C. (1994). Market orientation, customer value and superior performance. *Business Horizons*, v. 37, n. 2, p. 22–29.

Williamson, O. E. (1985). *The Economic Institutions of Capitalism*. New York: The Free Press.

\_\_\_\_\_. (1999). Strategy Research: Governance and competence perspectives. *Strategic Management Journal*, v. 20, p.107-108.

Zeithaml, V. (1988). Consumer perceptions of price, quality and value: a means-end model and synthesis of evidence. *Journal of Marketing*, v. 52, n.3, p. 2-22.