

ATENDIMENTO E REALIZAÇÃO DE NEGÓCIOS: Um Estudo de Caso sobre a eficiência de modelo de atendimento bancário para realização de negócios

Odaelson Antônio Clementino da Silva-UFPB-Brasil¹

Tatiana Carvalho Ramos Cavalcanti-UFPB-Brasil²

Resumo:

Há um apelo contínuo por eficiência em todos os setores da economia global, por se tratar de uma característica que torna as empresas competitivas. Em especial no setor de serviços, cujo produto não é físico, mas sim uma experiência, que é vivenciada a cada segundo no encontro entre o cliente e a empresa, se faz ainda mais importante que seja bem vivenciado esse momento pela empresa. O presente trabalho é importante para o Banco do Brasil, por verificar a eficiência do modelo de atendimento num comparativo em três anos, referente a vendas de produtos e serviços financeiros, cujas consequências no longo prazo são a fidelização e satisfação do Cliente, que caso bem atendido, aumenta o retorno financeiro ao Banco, bem como conceitua produtos financeiros, Clientes e Usuários do sistema financeiro e ainda trata da importância da criação de ambiente para atendimento de clientes com necessidades específicas. Para que tal fato ocorra utilizou-se por metodologia um estudo de caso, com abordagem exploratória descritiva, e dados coletados através da análise documental, e bibliográfica e observação não participante, com intuito de alcançar os objetivos e identificar o grau de eficiência obtido pelo modelo adotado na agência específica estudada.

Por resultado concluiu-se como positivo o modelo de atendimento adotado na agência estudada, em função dos dados apresentados, uma vez que mais clientes foram atendidos em menos tempo e com menos recursos, além de mais produtos do banco comercializados.

Palavras Chaves: 1 – Eficiência; 2 – Atendimento Bancário

1 - Introdução

No mundo inteiro, há uma busca contínua por eficiência em todos os setores da economia por se tratar de uma característica que torna as empresas competitivas, especialmente tratando-se de empresas atuantes no ramo de serviços. O setor de serviços é diferenciado em relação à forma de relacionamento com os clientes por sua própria definição como sendo uma “EXPERIENCIA” precíval, intangível, sendo desenvolvida para um consumidor que desempenha o papel de co-produtor de serviços (FITZSIMMONS, 2014). Ou ainda sendo o setor da economia que produz atividades relativas a tempo, lugar forma e “BENEFÍCIOS PSICOLÓGICOS” (KON, 2004).

¹ Odaelson10@gmail.com

² taticrc@gmail.com

Pelas definições acima, a forma de interação desenvolvida entre empresas e clientes se mostra como essencial para o sucesso desse relacionamento, especificamente no setor bancário, que é “extremamente” competitivo a nível global, e tratando-se de Brasil, observa-se que grandes mudanças, como as tecnológicas a exemplo, vêm ocorrendo e ditam regras no mercado, principalmente através da internet, e a exigência do mercado por todos os bancos se tornarem também internet banking, além de megafusões e aquisições de bancos menores por grandes bancos.

Há uma grande demanda por serviços bancários que ocorram presencialmente, ou seja, entre os clientes e os atendentes na agência bancária (física), onde ainda se fecham muitos negócios, e os bancos vendem seus produtos e serviços, assim os mesmos aliam uma estratégia de atendimento virtual e presencial, que exige um entendimento mais aguçado da realidade dos clientes. No intuito de entender um pouco melhor essa realidade de mercado, o presente artigo se propõe a observar o modelo de atendimento na loja física, ou agência, do Banco do Brasil localizada no bairro do Jardim Cidade Universitária, com intuito de sugerir posteriormente possibilidades de melhoria do mesmo, tornando-o eventualmente mais eficiente para vendas de produtos e serviços financeiros, cujas consequências no longo prazo são a fidelização e satisfação do cliente, e aumento dos retornos financeiros ao Banco.

Diante dessa nova e dinâmica realidade, surgiu interesse do pesquisador em levantar evidências que demonstrem a realidade alcançada pelos esforços diferidos na agência do Banco do Brasil localizada no Jardim Cidade Universitária em João Pessoa – PB, na qual o mesmo exerce suas atividades profissionais, fato esse alinhado a contribuição social dessa pesquisa, possibilitando posteriormente melhorias e ajustes estratégicos possíveis em função do conhecimento mais aguçado da realidade, gerando também conhecimento acadêmico e propostas de novos trabalhos e novas descobertas.

Com intuito de alcançar tais feitos, este trabalho apresenta como problemática de estudo: **Há ganho de eficiência no modelo adotado na agência específica estudada segundo os indicadores de volume de trabalho e alinhamento estratégico entre 2015, 2016 e 2017.**

Almejando alcançar tal façanha, utilizou-se de uma metodologia baseada no estudo de caso, com abordagem exploratória descritiva, e dados coletados através da análise documental, e bibliográfica e observação não participante, com intuito de alcançar o objetivo de identificar se há ganho de eficiência no modelo adotado na agência específica estudada, segundo os indicadores de volume de trabalho e alinhamento estratégico entre 2015, 2016 e 2017, foi efetuado levantamento dos dados referentes à tempo de fila, tempo em atendimento, quantidade de produtos vendidos e quantidade de clientes atendidos, evidenciar os modelos de atendimento adotados no prazo delimitado e posteriormente realizar o comparativo e analisar os dados coletados.

2 – A empresa

O Banco do Brasil é uma empresa bicentenária, fundada em 1808 pelo príncipe regente D. João, sendo até hoje símbolo de solidez, confiança, segurança e modernidade alinhando lucratividade a valores sociais, assegurando ainda a liderança nos mais diversos ramos de atuação em produtos e serviços financeiros.

Segundo dados da própria empresa disponíveis em sua página na internet (bb.com.br), Banco do Brasil tem por missão “ser um banco de mercado, competitivo e rentável, atuando com espírito público em cada uma de suas ações junto à sociedade”, e por Visão “ser o banco mais relevante e confiável para a vida dos clientes, funcionários, acionistas e para o

desenvolvimento do Brasil”. O mesmo possui mais de cinco mil agências e ainda conta com o apoio de uma ampla rede de correspondentes presentes em farmácias, supermercados e outros estabelecimentos comerciais e também nas agências dos Correios.

A agência do Banco do Brasil localizada no bairro da Cidade Universitária, “Agência Bancários”, possui muito potencial para realização de negócios rentáveis ao banco inaproveitado, por outro lado possui clientes e usuários insatisfeitos com o atendimento em geral, seja pelo tempo de espera ou pelo atendimento ineficiente ou até mesmo por falta de uma assessoria adequada para utilização de produtos e serviços bancários segundo registros internos da agência.

A adoção de um modelo de atendimento compatível com as necessidades e anseios dos Clientes e Usuários, tem a missão de manter junto ao mercado o slogan trabalhado pela empresa junto ao cliente do Banco, manter relacionamento, e prover os benefícios propostos de forma hábil.

Os serviços e produtos vendidos pelos bancos em geral, são muito semelhantes em qualidade e preço, sendo necessário que cada banco tenha diferenciais competitivos que agreguem mais valor a esses produtos e assim conquiste a maior quantidade de clientes com propensão de consumo, sendo um desses diferenciais o atendimento bancário eficiente.

Neste contexto, segundo a UNIBB (2016), o Banco do Brasil está presente no Brasil e no mundo com mais de quatro mil agências, sem contar os pontos de atendimento e os correspondentes bancários. Essa realidade torna o Banco do Brasil referência entre os maiores bancos do mundo e o maior da América Latina, tanto em tamanho como em solidez e capacidade de atendimento às mais diversas necessidades de serviços bancários e produtos financeiros

3 – Mudança no Mercado de Serviços Financeiros

Houve uma mudança drástica na forma de obtenção de ativos dos bancos, em função do plano Real, Segundo Soares (2002), a rentabilidade dos bancos era basicamente de *float* (Remuneração proveniente de inflação e alta de juros), no entanto com a inflação se mantendo a níveis baixos, os bancos passaram a ter maior resultado proveniente dos *spreads* (Diferença entre a taxa de juros e o custo de captação do dinheiro) e de tarifas cobradas por serviços e outros produtos, como seguros, consórcios, etc.

O papel dos bancos passou de captar recursos para ofertar empréstimos, a fornecer todos os tipos de soluções financeiras para seus usuários e clientes, desde um pagamento à vista ou a prazo através de um cheque até o financiamento de cadeias produtivas inteiras e essenciais para o desenvolvimento do país.

4 - O Cliente

As pessoas evoluíram do contexto de fiéis às marcas, e valores simbólicos, ou frases inspiradoras como “Banco bom Pra Todos”, “Todo o tempo com você” ou quando se acreditava a marca atestar qualidade e valor pago justo por serviços. Segundo Chetochine (2006) as indústrias e empresas não atentavam a análise dos clientes e suas necessidades, esse fato mudou com a evolução dos padrões de consumo e comportamento dos consumidores, surgindo a figura do cliente, que já não é tão fiel às marcas, slogans ou tão pouco está disposto a pagar o preço que lhes é imposto, mas tem a capacidade de comparar todas as

ATENDIMENTO E REALIZAÇÃO DE NEGÓCIOS: Um Estudo de Caso sobre a eficiência de modelo de atendimento bancário para realização de negócios

qualidades de um determinado produto e se este realmente atende às suas necessidades ou se está disposto a pagar o preço.

No entanto, a análise com foco no cliente e suas necessidades, não é mais suficiente para que as empresas alcancem resultados desejados, as empresas passaram a se enxergar como cliente, o que lhes possibilita um diagnóstico bem mais realista da visão do cliente, passando a avaliar suas opiniões, reações e as atitudes em geral a cerca de valores, reputações e reconhecimentos das marcas de forma mais clara.

“O consumidor carrega seu cérebro com a publicidade de um determinado produto. Ele tem uma imagem provavelmente ideal desse produto. Como está na sua fase consumidor, ele talvez fantasie a respeito das formas, das cores, da utilidade, do desempenho. Ao chegar ao ponto de venda, ele vê o produto na prateleira ou sobre o balcão da loja. Inconscientemente, seu cérebro vai traçar o caminho que existe entre a imagem que ele tinha do produto e aquilo que ele vê na realidade.(...) Está claro que, se o efeito de aterrissagem for negativo, ele trará uma grande decepção ou, ao contrário, uma bela surpresa.”

Chetochine, Geoges; O Blues do Consumidor: Porque o cliente não está satisfeito – São Paulo: Financial Times – Prentice Hall, 2006

No cenário atual onde o Marketing deve ser voltado para a “visão do cliente”, e não mais somente a “visão cliente”, as empresas preocupam-se em como se apresentam para os clientes, sobretudo nas redes sociais, onde o cliente tem acesso em qualquer parte do mundo em questão de minutos a informações sobre a mesma, assim como exibir seu contentamento ou descontentamento a milhares de pessoas simultaneamente.

É necessário um padrão de atendimento ético cortês, em função da decisão e seleção do serviço ser única e exclusiva do cliente. Atender superando a expectativa do cliente é pré-requisito para manter-se no mercado, o consumidor se tornou cliente exigente e crítico, empoderado com meios de pesquisa de qualidade, preço diversas outras informações necessárias para sua tomada de decisão, podendo ainda divulgá-las instantaneamente nas redes sociais.

“Responder apenas à necessidade declarada pode não ser o suficiente para o cliente. Às vezes, os consumidores não sabem o que querem em um produto, especialmente em produtos inovadores (...). Para conquistar uma vantagem, as empresas devem ajudar os clientes a entender o que querem.”

Kotler, Philip e Keller, Kevin Lane; Marketing Essencial: Conceitos, estratégias e Casos – 5ª Ed. - São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2013.

O relacionamento com o cliente se tornou algo extremamente dinâmico, serio, e crucial para ambas as partes, a ponto de exclusividade ser algo raro na atualidade, sendo os clientes responsáveis por impulsionar ou derrubar um negocio podendo ser uma organização, uma empresa, um usuário dos produtos/serviços ou um consumidor final.

Segundo Chiavenato (2007), os clientes são capazes de impulsionar ou derrubar um negócio. Um cliente pode ser uma organização, uma empresa, um usuário dos produtos/serviços ou um consumidor final. É quem compra os produtos/serviços oferecidos pela empresa na ponta final da cadeia de transações. É ele quem determina direta ou indiretamente se o negócio será bem-sucedido ou não. Por essa razão, o cliente deve ser encarado como o principal patrimônio da empresa.

“Cliente é quem compra produtos/serviços oferecidos pela empresa na ponta final da cadeia de transações. É ele quem determina direta ou indiretamente se o negocio

ATENDIMENTO E REALIZAÇÃO DE NEGÓCIOS: Um Estudo de Caso sobre a eficiência de modelo de atendimento bancário para realização de negócios

será bem-sucedido ou não. Por essa razão, o cliente deve ser encarado como o principal patrimônio da empresa” (CHIAVENATO, 2007, P.207)

As empresas estão de olho no senhor do mercado (cliente), e especificamente os bancos inseridos numa realidade dinâmica e competitiva, fazem o possível para ter acesso direto aos clientes, e assim conhecê-los, estabelecer novas formas de relacionamento com eles, disponibilizam alguma forma de interação 24 horas por dia 7 dias por semana, com horários restritos nas agências físicas, e ininterruptos através da internet.

O Banco do Brasil busca inovar com modelo de atendimento que visa o reconhecimento como um Banco ágil, preciso, ético e cortês, onde o cliente possa ser atendido em qualquer parte do país ou do mundo, onde o Banco do Brasil estiver presente, seguindo o mesmo padrão de aparência, atitudes e comportamentos dos funcionários, sendo essas importantes características de fortalecimento do vínculo dos clientes com o banco.

Uma das formas que estão sendo trabalhadas para concretizar um melhor relacionamento com o cliente, aliada a tecnologia em todas as áreas é o atendimento, em especial atendimento presencial que necessita ser mais ágil, eficiente, cortês, e extremamente bem treinado e preparado para soluções rápidas e eficazes.

Para tal fim é estratégico um cliente interno capaz, motivado e focado no que deve ser feito, pois sem ele devidamente apto e proativo, somente avanços tecnológicos não serão capazes de manter um atendimento que busca e promete ser excelente.

Modelos contemporâneos de gestão adotam posturas inovadoras também na área de RH, muitas concedem a seus colaboradores status de clientes internos, criando-lhes empregos mais atrativos, tratando-os com clientes internos na intenção de que os mesmos ajam da mesma forma com seus clientes externos (Sasser e Arbeit, 1976; Parasuraman e Berry, 1990).

As empresas enxergam nessa postura segundo Jacobson (1994) uma gestão eficaz dos vários constituintes do processo de atendimento e negociação como essência para o sucesso. Esse tipo de cultura busca uma gestão eficaz dos vários constituintes e pode ser visto como a essência para o sucesso e eficácia de qualquer sistema organizacional segundo Schuler & Jackson, (2001).

É notória a importância de convergência entre forças e interesses individuais na busca dos interesses da empresa em especial um cliente interno envolvido, motivado e capacitado para buscar tais objetivos, segundo Fernandes e Turionni (2007), toda organização deve possuir, definida de forma clara, sua estratégia gerencial, que se traduz basicamente, no “Norte” a ser seguido por todos os membros da empresa, pertencentes a qualquer nível hierárquico.

Deseja-se que toda e qualquer ação a ser realizada por cada um dos membros da organização, de alguma forma, venha a convergir com a estratégia do negócio.

4.1 Cliente interno do banco

Um cliente externo plenamente satisfeito é reflexo de um cliente interno adequadamente motivado, envolvido e preparado para atender suas expectativas, aliado a convergência de seus esforços e interesses aos objetivos da empresa e suas estratégias.

Para Lodahl e Kejner (1965, *apud* Zarelli Borges-Andrade e Bastos 2004), o envolvimento com trabalho pode ser definido como o grau em que o desempenho do indivíduo no trabalho afeta sua autoestima; Robbins, Judge e Sobral (2010) afirmam ainda que o envolvimento no trabalho está diretamente relacionado como o grau de identificação

ATENDIMENTO E REALIZAÇÃO DE NEGÓCIOS: Um Estudo de Caso sobre a eficiência de modelo de atendimento bancário para realização de negócios

psicológica com suas atividades, aliado à valorização pessoal enxergada pelo indivíduo no exercício de suas atribuições, sendo essa identificação fator chave para seu bom desempenho profissional.

No Banco do Brasil, o funcionário ingressa através de concurso público para uma função chamada de Escriturário, controverso com a definição da profissão “Profissional que trabalha com escrituração, que é a elaboração sistemática e metódica, em livros próprios, das contas de uma casa comercial.” (BRASIL PROFISSOES 2016)

Tendo em vista que a escrituração em livros e rubricas contábeis é feita de forma automatizada e sem necessidade de interferência humana, no edital de abertura do concurso a função possui a seguinte descrição: “comercialização de produtos e serviços do BANCO DO BRASIL S.A., atendimento ao público, atuação no caixa (quando necessário), contatos com clientes, prestação de informações aos clientes e usuários; redação de correspondências em geral; conferência de relatórios e documentos; controles estatísticos; atualização/manutenção de dados em sistemas operacionais informatizados e execução de outras tarefas inerentes ao conteúdo ocupacional do cargo, compatíveis com as peculiaridades do BANCO DO BRASIL S.A.”(www.bb.com.br)

O funcionário responsável pelo atendimento deve assumir uma postura de consultor do cliente em vez de simplesmente um vendedor de produtos e serviços financeiros, partindo com foco de Conheça o Seu Cliente e o Ambiente que este está inserido, oferecendo soluções que estão de acordo com a realidade e a necessidade do cliente, pois só assim poderá desenvolver um relacionamento duradouro e rentável entre o cliente e o Banco, o que exige a prestação de atendimento personalizado para cada cliente, onde se pode seguir todas as etapas de atendimento e negociação com o intuito de realmente encantar o cliente e prestar um atendimento de melhor qualidade, uma vez que esse é o diferencial entre as instituições financeiras, tendo em vista que os produtos são comum a todas elas, mas o cliente em geral está disposto a pagar mais caro por um atendimento diferenciado.

“(…) Cada negociação é um processo único, formado pelas especificidades do contexto onde se desenvolve e das pessoas que o conduzem e lhe dão características singulares. É importante que você tenha em mente que não se pode generalizar ou padronizar um processo de negociação.”

Iamim, Gustavo Paiva; Negociação: Conceitos Fundamentais e Negócios Internacionais [Livro Eletrônico]. Curitiba: InerSaberes, 2016.

Sendo assim, é necessário uma gestão baseada em competências para os funcionários envolvidos no atendimento e nos processos envolvidos no mesmo, uma vez que, com a evolução dos meios de comunicação e do conhecimento, os clientes estão muito mais informados e exigentes, requerendo cada vez mais que o produto ou serviço comprado realmente atenda suas expectativas, sendo necessário estabelecer ações voltadas para o desenvolvimento contínuo das competências de todos os funcionários envolvidos nos processos de atendimento a usuários e clientes na agência, com o intuito de reduzir ao máximo os transtornos causados pelo retrabalho e pela falta de entrega de produtos e soluções aos clientes.

“(…) Podemos entender o vendedor consultor como um profissional que possui uma visão completa do negócio, que mergulha fundo em todo o processo, sendo que sua preocupação começa bem antes da concretização da venda em si e inicia-se com a definição a política comercial, das estratégias de mercado, das quantidades de produtos que serão negociados e com a análise das particularidades do cliente.

Souza, Luiz Carlos de; O vendedor consultor [Livro Eletrônico] – Curitiba: InterSaberes, 2012

ATENDIMENTO E REALIZAÇÃO DE NEGÓCIOS: Um Estudo de Caso sobre a eficiência de modelo de atendimento bancário para realização de negócios

O Banco do Brasil desenvolve diversas ações para aprimoramento contínuo dos funcionários, inclusive para inibir desvios de conduta, exigindo o cumprimento e conhecimento do Código de Ética e das Normas de Conduta, sendo esses pré-requisitos para qualquer tipo de ascensão profissional do funcionário. Com a criação da Universidade Corporativa do Banco do Brasil – UNIBB, o Banco do Brasil visa trabalhar continuamente o desenvolvimento de competências profissionais, por meio de sistematização de ações educacionais.

A UNIBB está disponível para todos os funcionários do Banco, através dos portais na Internet, aplicativos para Android, IOS e Windows, ou em salas de aulas nas unidades Regionais de Gestão de Pessoas. Está disponível também para pessoas que não são funcionários através de portais específicos acessados através do endereço www.unibb.com.br, com cursos e tutoriais que são de valiosa utilidade a todos.

Com a informatização dos bancos ocorrida efetivamente a partir de 1995 com o advento da internet e o surgimento de sistemas operacionais “Amigáveis” ao usuário, em 2000 foi lançado o portal www.bb.com.br e a primeira ferramenta de atendimento personalizado pela internet. Tais mudanças exigiram a evolução do profissional que atua no mercado financeiro e nos bancos, pois novas necessidades foram criadas e atividades antes essenciais que só poderiam ser feitas por pessoas, passaram a ser executadas pelas máquinas e seus sistemas operacionais porem exige um aparato de profissionais por trás de tais sistemas operacionais. (UNIBB, 2016)

4.2 Modelo de Atendimento

A agência Bancários do Banco do Brasil, localiza-se na zona sul da cidade de João Pessoa, com prédio amplo e uma estrutura física condizente com os padrões exigidos pelo Banco e suficientes para execução dos serviços apesar de ser classificada como agência de pequeno porte pelo próprio Banco. Possui ótima localização, em lugar de passagem para vários centros comerciais da cidade como o do Bairro de Mangabeira, José Américo e Bancários, estando próximo a Shoppings, hipermercados, agência do INSS e Fórum Cível.

Para o estudo do modelo de atendimento mais adequado à realidade da agência, com foco na geração de novos negócios, na melhoria do atendimento e na maior satisfação do cliente, foi elencado que as variáveis mais importantes seriam o tempo de espera na fila, o tempo de atendimento, a quantidade de clientes e usuários atendidos e a quantidade de novos negócios realizados pelo atendimento presencial.

Foram considerados apenas os usuários e clientes que foram efetivamente atendidos na agência, que retiraram a senha e foram chamados na fila e as pessoas que tiraram a senha sem a identificação foram consideradas como usuários pelo motivo de não ser possível avaliar o atendimento do mesmo.

Durante o ano de 2015, agência não possuía funcionários destinados à orientação prévia, aos clientes e usuários, com informações básicas de atendimento e autoatendimento, nem atendimento personalizado aos clientes de interesse negocial. Essa situação, causa muitos transtornos, principalmente devido à presença desnecessária de usuários na fila de atendimento presencial para serviços que poderiam ser facilmente executados pelos canais de autoatendimento.

A ausência de atendimento personalizado, estando em desacordo com a proposta de Atendimento 2.0 e com a estratégia de atendimento do Banco, torna mais difícil o atendimento a cliente com maior propensão de consumo e a mudança do estágio de usuário

ATENDIMENTO E REALIZAÇÃO DE NEGÓCIOS: Um Estudo de Caso sobre a eficiência de modelo de atendimento bancário para realização de negócios

para cliente, prejudicando os processos de venda e negociação, bem como o incremento de receitas com venda de produtos conforme a necessidade e o perfil de cada cliente, sem contar que o descontentamento do cliente com a espera para o atendimento se torna mais um vilão que precisa ser combatido.

No modelo utilizado em 2016, houve a disponibilização de um funcionário para pré atendimento, uma vez que a maioria dos serviços prestados pelo banco estão disponíveis para o cliente através do autoatendimento, evitando que o mesmo consuma da estrutura da agência ou até mesmo que o cliente espere para só depois saber que sua demanda não pode ser atendida naquele momento.

A triagem com a identificação de usuários (pessoas que utilizam o serviço do banco mas não possuem produtos do banco), clientes de pouca propensão de consumo (pessoas que possuem produtos do banco em qualquer agência mas não possuem interesse ou capacidade de consumo de produtos rentáveis), e Clientes Potenciais (Clientes da Agência com maior propensão de consumo de produtos e serviços rentáveis e com necessidade de consultoria financeira), foi essencial para o correto direcionamento dos mesmos em filas específicas para cada tipo de atendimento, tornando este personalizado conforme a necessidade do cliente e o potencial de retorno ao Banco, tendo em vista que o Cliente Potencial necessita de atendimento personalizado com tempo em atendimento maior do que os demais, devido as particularidades de cada cliente e a necessidade de consultoria por parte do funcionário do Banco, por isso este cliente deve ter uma fila de espera exclusiva ou até mesmo um atendimento com horário pré-agendado.

Para 2017, o modelo empregado diminuiu a quantidade de funcionários responsáveis pelo atendimento a usuários e clientes de menor propensão, uma vez que esses deveriam ter o atendimento direcionado aos canais alternativos como caixas eletrônicos, App e Internet, para disponibilizar um pré-atendimento e para disponibilizar mais funcionários para fazer o atendimento personalizado. Apesar da redução da força de atendimento a Usuários e clientes de baixa propensão de consumo, houve redução na quantidade de reclamações (Dado não analisado neste trabalho) sobre tempo de fila ou de atendimento.

Nesse modelo, verifica-se o atendimento com alinhamento à estratégia de atendimento do Banco, baseado numa proposta de Marketing 2.0. A venda de produtos pelo atendimento personalizado é notadamente maior em quantidade de produtos vendidos, pois cria-se um ambiente de negociação favorável, mais propício a prestação e assessoria aos clientes, levando em consideração que os funcionários destinados a esse atendimento possuem capacitação mínima com certificação legal CPA10 fornecida pela AMBIMA.

A tabela abaixo demonstra os dados coletados:

Ano	Quantidade Atendimentos	Clientes atendidos	Tempo médio de Espera na Fila	Tempo médio em Atendimento	Quantidade de Produtos vendidos	Produtos/ Clientes Atendidos
2015	116	29	97 min	18 min	8	0,27
2016	96	34	54 min	16 min	11	0,32
2017	88	41	35 min	16 min	27	0,66

Tabela 1.

ATENDIMENTO E REALIZAÇÃO DE NEGÓCIOS: Um Estudo de Caso sobre a eficiência de modelo de atendimento bancário para realização de negócios

Os dados foram coletados com base em relatórios gerenciais do atendimento seguindo as seguintes considerações:

a) Quantidade de Atendimentos - Refere-se a quantidade média do total de “Usuários e Clientes” que buscaram o atendimento presencial na agência por dia, excluindo os que não foram atendidos;

b) Clientes Atendidos – Refere-se à quantidade média de Clientes atendidos por dia, independente da propensão de consumo e excluídos os Usuários.

c) Tempo Médio de Espera em Fila e Tempo Médio de Atendimento – Refere-se ao tempo médio em que os clientes e os usuários aguardam na fila e em atendimento, seja na fila de Atendimento Comum ou de Atendimento Personalizado;

d) Quantidade de Produtos Vendidos – Refere-se à quantidade média diária de produtos novos vendidos aos clientes, independente da propensão de consumo;

e) Produtos/Clientes Atendidos - Mede a eficiência na venda de produtos novos aos clientes.

De acordo com os dados analisados, verificou-se um aumento da eficiência da agência para atendimento e venda de produtos e serviços bancários, uma vez que no modelo utilizado em 2015 apenas 27% dos clientes adquiram algum produto ou serviço novo, enquanto em 2017 houve 66% de efetividade. É notável também que a quantidade de clientes, média de clientes atendidos aumentou, apesar da redução na quantidade de atendimentos totais. Esse efeito ocorre pela redução de usuários que procuram o atendimento presencial na agência, optando por atendimentos alternativos que reduz o tempo de espera na fila, dessa forma houve uma quantidade menor de clientes que desistiram de ser atendidos por conta da demora ou indisponibilidade de aguardar a vez de ser atendido, o que gera menos insatisfação.

Considerações Finais:

Observamos deficiência em comercialização de produtos e serviços, apesar das boas estrutura e localização, muitas vezes causada por uma demanda grande e desorganizada de atendimento a clientes e usuários e um quadro pequeno de funcionários, que causa sobrecarga de serviços e demandas, diminuindo a qualidade do atendimento.

O objetivo deste trabalho não foi discriminar usuários e clientes do banco, mas discutir que nem todos os consumidores são iguais. Uns não querem mais que receber o salário e sacar com o cartão no caixa eletrônico, ou trocar o cheque no guichê de caixa, não desejando mais nenhum relacionamento com o banco. Outros clientes, constroem vidas inteiras em um banco, financia imóveis, fortalecem seus comércios e empresas, guardam o patrimônio de uma vida em aplicações financeiras e confiam até a própria vida e de seus entes queridos a seguros e outros serviços prestados pelo banco.

A forma de tornar a agência do Banco do Brasil em questão mais eficiente para efetivação de negócios e serviços bancários rentáveis foi a implantação de um atendimento personalizado, com funcionários especialistas nesses serviços e com aptidão para fornecer uma boa consultoria aos clientes.

Mesmo com redução da força de trabalho destinado ao atendimento presencial de usuários e demais clientes, houve melhoria nos tempos de espera nas filas tendo em vista que o atendimento personalizado deverá cumprir os atendimentos mais complexos da agência.

Observou-se necessária e viável campanhas de incentivo ao autoatendimento, seja pelo caixa eletrônico, internet, aplicativos móveis ou central de atendimento ao cliente, uma vez que, quando os usuários se atendem e resolvem suas demandas sem utilizar o atendimento presencial, ocorre diminuição significativa nas filas de espera, melhora na eficiência, na

ATENDIMENTO E REALIZAÇÃO DE NEGÓCIOS: Um Estudo de Caso sobre a eficiência de modelo de atendimento bancário para realização de negócios

velocidade de prestação e comercialização dos produtos e serviços bancários, aumento da quantidade de informações sobre o comportamento de consumo, e utilização de serviços de cada usuário que são necessários para a evolução constante da tecnologia envolvida no processo com o intuito de reduzir ao máximo a ação humana dos processos, levando em consideração que os processos automatizados possuem menor probabilidade de erros e resultados indesejados.

REFERENCIAS:

BRASIL. **Código de Proteção e Defesa do Consumidor (1990)**. Código de proteção e defesa do consumidor e legislação correlata. – 5. ed. – Brasília: Senado Federal, subsecretaria de Edições técnicas, 2012

BRASIL. **Código de Defesa do Consumidor Bancário - Resolução CMN 3694**. Conselho Monetário Nacional. 26 de março de 2009.

BRASIL. **Decreto nº 6.523, de 31 de Julho de 2008**. Regulamenta a Lei nº 8.078, de 11 de setembro de 1990, para fixar normas gerais sobre o Serviço de Atendimento ao Consumidor – SAC. **DOU** de 01/08/2008.

BRASIL. **Resolução CMN 4.433**. Conselho Monetário Nacional. 23 de Julho de 2015.

BRASIL. PROFISSÕES. Escriturário, disponível em <http://www.brasilprofissoes.com.br/profissao/escriturario/> Acessado em 27/09/2016

CHETOCHINE, Geoges. **O Blues do Consumidor: Porque o cliente não está satisfeito** – São Paulo: Financial Times – Prentice Hall, 2006

ATENDIMENTO E REALIZAÇÃO DE NEGÓCIOS: Um Estudo de Caso sobre a eficiência de modelo de atendimento bancário para realização de negócios

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração: teoria, processo e prática**. Chiavenato. 4.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

FERNANDES, Marcelo Machado, e TURRIONI, João Batista. **Seleção de projetos Seis Sigma: aplicação em uma indústria do setor automobilístico**. UNIFEI 579-591 Dez (2007)

FITZSIMMONS, James A.; FITZSIMMONS, Mona J. - **Administração de Serviços** - Amgh Editora 7ª Ed. 2014

FUNDAÇÃO CESGRANRIO; BANCO DO BRASIL S.A. Edital de Abertura Seleção externa 2015-1, disponível em http://www.cesgranrio.org.br/pdf/bb0115/bb0115_edital.zip. Acesso em 27/09/2016

HISTÓRIA DE TUDO. História dos Bancos. Disponível em <http://www.historiadetudo.com/bancos>. Acesso em 02/10/2016

IAMIM, Gustavo Paiva. **Negociação: Conceitos Fundamentais e Negócios Internacionais [Livro Eletrônico]**. Curitiba: InterSaberes, 2016. Disponível em <https://bb.bv3.digitalpages.com.br/users/publications>. Acesso em 27/09/2016

JAKOBSON, D. (1994). **Standing in for king Solomon: the potencial contribution of human resource management to the implementation of the stakeholder approach**. European work and organizational Psychologist. 4 (1): 39-50.

KON. Anita. **Economia de serviços: teoria e evolução no Brasil** – Editora Campus, 2004.

KOTLER, Philip e KELLER, Kevin Lane. **Marketing Essencial: Conceitos, estratégias e Casos – 5ª Ed.** - São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2013.

PARASURAMAN, A.; Berry, L. & Zeithaml, **An Empirical Examination of Relationships in an Extend Service Quality Model**. Cambridge, MA: Marketing Science Institute, 1990.

ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A.; SOBRAL, Filipe. **Comportamento organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro**. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

SAMARA, Beatriz Santos e Morsch, Marco Aurélio. **Comportamento do Consumidor: Conceitos e casos** – São Paulo: Prentice Hall, 2005

SASSER, W.; Arbeit, **Selling Jobs in the Service Sector**. **Business Horizons**. June: 61-65, 1976.

SCHULLER, R. & Jackson, S. (2001) (Eds). **Strategic Human Resource Management**. Oxford: Blackwell Publishers.

ATENDIMENTO E REALIZAÇÃO DE NEGÓCIOS: Um Estudo de Caso sobre a eficiência de modelo de atendimento bancário para realização de negócios

SOARES, Ricardo Pereira. Evolução do Crédito de 1994 a 1999, 2002. Disponível em http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/4022/2/PPP_n25_Evolucao.pdf. Acesso em 09/12/2018

SOUZA, Luiz Carlos de. **O vendedor consultor [Livro Eletrônico]** – Curitiba: InterSaberes, 2012. Disponível em <https://bb.bv3.digitalpages.com.br/users/publications>. Acesso em 27/09/2016

TUDO SOBRE SEGUROS. Um pouco de História. Disponível em <http://tudosobreseguros.com.br/portal/pagina.php?l=382&c=714>. Acesso em 02/10/2016

UNIVERSIDADE CORPORATIVA DO BANCO DO BRASIL – UNIBB. Sobre a Universidade. Disponível em <https://www.unibb.com.br/Customizacao/SaibaMais.aspx>. Acesso em 27/09/2016

<https://www.bb.com.br/pbb/pagina-inicial/sobre-nos/nossa-historia#/>. Acesso em 09/12/2018

ZANELLI, José Carlos; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; BASTOS, Antonio Virgílio Bittencourt. **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004.

ABSTRACT:

There is a continuous appeal for efficiency in all sectors of the global economy, as this is a characteristic that makes companies competitive. Especially in the service sector, whose product is not physical, but an experience, which is experienced every second in the meeting between the customer and the company, it is even more important that this moment is well experienced by the company. The present work is important for Banco do Brasil, as it verifies the efficiency of the service model in a three-year comparison, referring to sales of financial products and services, whose long-term consequences are customer loyalty and satisfaction, which is a good fit. serviced, increases the financial return to the Bank, as well as conceptualizes financial products, Customers and Users of the financial system, and also addresses the importance of creating an environment to serve customers with specific needs. For this to occur, a case study was used as a methodology, with an exploratory descriptive approach, and data collected through document analysis, and bibliographic and non-participant observation, in order to achieve the objectives and identify the degree of efficiency obtained by the model. adopted in the specific agency studied.

As a result, it is concluded that the service model adopted in the studied agency is positive, based on the data presented, since more customers were served in less time and with fewer resources, in addition to more bank products sold.

Key Words: 1 – Efficiency; 2 – Banking Service

RESUMEM:

Existe un llamado continuo a la eficiencia en todos los sectores de la economía global, ya que esta es una característica que hace que las empresas sean competitivas. Especialmente en el sector servicios, cuyo producto no es físico, sino una experiencia, que se vive cada segundo en el encuentro entre el cliente y la empresa, es aún más importante que este momento sea bien vivido por la empresa. El presente trabajo es importante para el Banco do Brasil, ya que verifica la eficiencia del modelo de servicio en una comparación de tres años, referida a la venta de productos y servicios financieros, cuyas consecuencias a largo plazo son la lealtad y satisfacción del cliente, lo cual es un buen encajar. atendido, aumenta la rentabilidad financiera para el Banco, además de conceptualizar los productos financieros, Clientes y Usuarios del sistema financiero, y también aborda la importancia de crear un entorno para atender a los clientes con necesidades específicas. Para que esto ocurriera, se utilizó como metodología un estudio de caso, con un enfoque descriptivo exploratorio, y los datos recolectados a través del análisis documental, y observación bibliográfica y no participante, con el fin de lograr los objetivos e identificar el grado de eficiencia obtenido por el modelo. adoptado en la agencia específica estudiada.

Como resultado, se concluye que el modelo de servicio adoptado en la agencia estudiada es positivo, con base en los datos presentados, ya que se atendió a más clientes en menos tiempo y con menos recursos, además de más productos bancarios vendidos.

Palabras clave: 1 - Eficiencia; 2 - Servicio bancario

ATENDIMENTO E REALIZAÇÃO DE NEGÓCIOS: Um Estudo de Caso sobre a eficiência de modelo de atendimento bancário para realização de negócios