

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA – UFPB

Centro de Ciências Sociais Aplicadas – CCSA

Graduação em Administração – GADM

**A PRESSA É INIMIGA DA PERFEIÇÃO? O CASO DA AGÊNCIA
CENTRO**

ANNABEL TRAVASSOS DA COSTA

João Pessoa
Novembro 2022

ANNABEL TRAVASSOS DA COSTA

**A PRESSA É INIMIGA DA PERFEIÇÃO? O CASO DA AGÊNCIA
CENTRO**

Trabalho de Curso apresentado como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Bacharel em Administração, pelo Centro de Ciências Sociais Aplicadas, da Universidade Federal da Paraíba / UFPB.

Docente Orientador: Diana Teixeira de Carvalho

João pessoa
Novembro 2022

C838p Costa, Annabel Travassos da.

A pressa é inimiga da perfeição? o caso da AgênciaCentro / Annabel Travassos da Costa. - João Pessoa, 2022.

16f.

Orientação: Diana Lúcia Teixeira de Carvalho.TCC (Graduação) - UFPB/CCSA.

UFPB/CCSA

CDU 005

Folha de aprovação

Trabalho apresentado à banca examinadora como requisito parcial para a Conclusão de Curso do Bacharelado em Administração

Aluno: Annabel Travassos da Costa

Trabalho: A pressa é inimiga da perfeição? O caso da agência Centro

Área da pesquisa: Marketing

Data de aprovação: 22/11/2022

Banca examinadora

Documento assinado digitalmente
 DIANA LUCIA TEIXEIRA DE CARVALHO
Data: 26/11/2022 08:23:17-0300
Verifique em <https://verificador.iti.br>

Diana Teixeira de Carvalho

Documento assinado digitalmente
 HELEN SILVA GONCALVES
Data: 26/11/2022 00:27:13-0300
Verifique em <https://verificador.iti.br>

Helen Silva Gonçalves

Documento assinado digitalmente
 ANA CAROLINA KRUTA DE ARAUJO BISPO
Data: 25/11/2022 15:58:15-0300
Verifique em <https://verificador.iti.br>

Ana Carolina Kruta de Araújo Bispo

RESUMO

O banco Centurion atua no mercado financeiro brasileiro e latino há mais de 95 anos. É uma instituição renomada com muitos prêmios de atuação, boa performance e com os melhores benefícios para o trabalhador. A agência centro do Banco Centurion, fica localizado no centro comercial de uma capital nordestina. E na Pandemia da Covid- 19, houve uma diminuição da mão de obra, associada com a uma triagem de clientes para atendimentos, o que trouxe uma onda de prejuízos para algumas agências, isso acarretou a superlotação das filas e um tempo de espera altíssimo na agência, além de uma diminuição na produção dos colaboradores, provocando prejuízo no lucro da organização. Buscando soluções para atender a demanda de clientes e entregar os resultados esperados, Raissa, se vê indecisa em como prosseguir com o cenário da agência Centro. **Objetivos de ensino:** análise e debate dos efeitos situacionais de consumo e seu impacto na comercialização e fluxo em agências bancárias. **Fontes de dados:** A elaboração do caso foi baseada na entrevista com 4 funcionários de bancos privados com uma observadora participante, a história possui uma narrativa fictícia, mas embasada na realidade descrita nas entrevistas semiestruturadas. **Aplicação:** o caso pode ser aplicado no curso de Administração de Marketing, Tomadas de decisão em Marketing, Comportamento do Consumidor e Gestão de Serviços.

Palavras-chave: Efeitos situacionais de consumo, bancos, tomada de decisão

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	7
2 O QUE É SER BANCO CENTURION	8
3 COMO ANALISAMOS O ATENDIMENTO DO CLIENTE	9
4 CASO LAURA	9
5 DISCUSSÃO COM A EQUIPE	10
6 NOTAS DE ENSINO	12
6.1 OBJETIVOS EDUCACIONAIS	12
6.2 FONTES DE DADOS	12
6.3 TÓPICOS PEDAGÓGICOS	12
6.4 QUESTÕES PARA DISCURSSÃO E ANÁLISE DO CASO	13
REFERÊNCIAS	16

1 INTRODUÇÃO

Era dia 16 de maio e Raissa gerente de atendimento do banco Centurion havia recebido o e-mail com os leads referentes à primeira e segunda semanas do mês para atuar com base nesses dados. A primeira semana do mês foi de pagamento dos clientes do INSS, e pagamento das folhas das empresas que têm parceria com a agência, então havia sido uma semana com filas e um tempo de espera muito grande, cerca de 2 horas e meia de espera por cada cliente. Apesar disso, não houve reclamações de clientes que chamassem a atenção para os funcionários precisassem intervir. A segunda semana foi mais calma, com um tempo de espera menor, em torno de 40 minutos de espera por cliente e demandas foram resolvidas sem tanto sufoco. Isso fez com que ela esperasse que a devolutiva da NPS (net promoter score), sobre clientes detratores, neutros e promotores, fosse boa, devido ao cenário de não conflitos.

Ao abrir o e-mail, Raissa ficou surpresa pois apresentava 10 leads para atuação, sendo sete promotores, dois neutros e um era detrator. Esse detrator em especial, chamou sua atenção, pois junto à nota foi atribuído um comentário que dizia: “Esperei horrores na fila por falta de instrução dos funcionários”. Esse era um comentário que refletia o cenário que Raissa já estava observando na agência e estava a incomodando: o alto tempo de espera por parte dos clientes. Mas ela se questionou como a cliente tinha sido mal instruída pelo funcionário que a atendeu, pois todos possuíam um excelente treinamento e era cobrados por um atendimento de qualidade. Para tirar essas dúvidas e entender como foi a experiência da cliente, Raissa entrou no banco de dados da empresa, para conseguir entrar em contato com Laura, cliente responsável pela nota e comentário.

- Alô?

- Oi Laura tudo bem? Aqui quem fala é Raissa, sou gerente de atendimento aqui do banco Centurion, na agência do centro. Estou entrando em contato com você para saber como você está? Vi que veio na agência esses dias, me conta como foi sua experiência?

-Oi Raissa, estou bem. Realmente fui à agência no início do mês, e, de verdade, fazia tempo que eu não tinha uma experiência tão ruim no banco. Esperei um tempo absurdo na fila no sol, em pé, e sem necessidade, porque não souberam me instruir sobre meu atendimento.

-Me conta como foi isso... você chegou a questionar um funcionário e ele te direcionou errado?

-Falei com o segurança. Ele disse que tinha que esperar na fila para entrar no banco, e depois me deu a fila para o caixa. Quando chamaram minha ficha, a atendente foi super ríspida e falou apenas as palavras “caixa eletrônico”. No caixa eletrônico, o rapaz do “posso ajudar” foi até atencioso, mas estava tão chateada com tudo que não soube nem reconhecer o bom atendimento dele.

-Entendi. Realmente, Laura, essa primeira semana acaba sendo uma das mais cheias que temos, devido ao alto fluxo de beneficiários do INSS. Portanto, como é semana de pagamento, acaba que com a junção das agências que houve devido à pandemia da Covid, a demanda aumentou bastante. Mas isso não justifica você ter sido mal atendida.

-Eu fiquei bem chateada, porque todas as minhas movimentações são no banco, e não costumo ir à agência. Então, quando preciso, sou atendida assim?! Estou até pensando seriamente em mudar de banco.

-Olha, me desculpo de verdade por todo o ocorrido, em nome da agência. Tenho certeza de que a intenção de nossos funcionários não é causar esse mal-estar em vocês, mas lhe adianto que conversarei com a equipe sobre o ocorrido e me coloco à sua disposição, se precisar de qualquer coisa, ou tiver dúvidas. Pode me contatar nesse telefone, e estarei extremamente disposta a lhe ajudar.

-Obrigada Raissa, vou dar outra chance à empresa. Mas espero que isso não volte a acontecer.

-Tenha um bom dia, Laura.

Após o fim da ligação, Raissa ficou muito reflexiva sobre a situação que Laura passou na agência, e que muitos outros clientes poderiam estar passando. Ela tinha certeza de que não era intenção da equipe agir daquela maneira com os clientes, pois todos eram muito bem capacitados para isso. Contudo, a superlotação das agências é algo que deixa todos ansiosos e mais fragilizados. Esse tipo de situação não poderia ocorrer mais, pois mais notas detratoras seriam ruins para a meta da agência, além da reputação de atendimento que iria cair.

2 O QUE É SER BANCO CENTURION

O banco Centurion atua no mercado financeiro brasileiro e latino há mais de 95 anos. É uma instituição renomada com muitos prêmios de atuação, boa performance e melhor lugar de se trabalhar, por apresentar bons benefícios, e uma cultura organizacional bem pré-estabelecida. Com mais de 2000 agências por todo o Brasil, o banco Centurion é um dos mais lucrativos do país. Com a expansão das movimentações financeiras a partir da década de 90, muitos bancos expandiram seus postos de atendimento, aumentando seu número de agências e consequentemente seu quadro de funcionários, o que fazia com que cada bairro pelo menos tivesse uma unidade daquela organização.

Conhecido por seu marketing impecável, baseado no interesse do cliente como motivo de identidade e atuação da empresa, o Banco Centurion sempre foi reconhecido por atrair clientes de todos os nichos que desejam ter um atendimento de excelência, com produtos que satisfaçam suas necessidades e com preços justos. Como Banco privado, a cobrança por resultado ao funcionário é muito grande, com altos valores de meta, aos quais avaliam o desempenho do funcionário, quando o bancário não entrega os números preestabelecidos a tendência é que ele seja desligado da organização. Isso gera no indivíduo um sentimento de alta cobrança de produção, para que consiga manter o emprego.

A agência centro do Banco Centurion, fica localizado no centro comercial de uma capital nordestina, e, em 2022, conta com um quadro de 21 funcionários, sendo dois seguranças armados, uma gerente geral, uma gerente de atendimento, um gerente de segmento de renda e um gerente pessoa jurídica, bem como, para atendimento ao público, quatro mesas de atendimento gerencial, oito guichês de bateria de caixa, um estagiário e um jovem aprendiz. A agência centro recebe em torno de 300 clientes por dia, os quais passam no fluxo para atendimento.

Sua autonomia foi explorada ainda mais durante a pandemia da Covid-19, posto que uma parcela da população pertencia ao grupo de risco, e não deveria sair de casa a fim de evitar o contágio.

As medidas preventivas em todo o mundo e em todas as organizações refletiram na quantidade de pessoas dentro das agências bancárias, com muitos funcionários que pertenciam ao grupo de risco afastados e atuando em formato *home office*. Essa ausência de mão de obra, associada com a triagem de clientes e atendimentos, trouxe uma onda de prejuízos para algumas agências, que tiveram uma diminuição nos seus números de negócios e um aumento no número de credores. Tal impacto foi reparado com o fechamento de muitos pontos de atendimento e demissão de funcionários que não estavam conseguindo alcançar as metas preestabelecidas.

As agências que foram fechadas, os clientes receberam a informação de que mudaram apenas de endereço, para não dar ao cliente essa sensação de abandono. Essas agências foram fundidas com outras que tivessem localização mais próxima, e a carteira daquela unidade foi migrada e somada à agência sede atual. Tal transformação foi feita sem mudança estrutural dos prédios para suportarem a maior demanda de clientes, e não possuíam mão de obra suficiente pois muitos integrantes das equipes foram desligados nesse processo.

3 COMO ANALISAMOS O ATENDIMENTO DO CLIENTE

Por ser um banco bem estruturado no mercado, a instituição possui uma cultura organizacional bem enraizada, com valores e comportamentos que devem ser seguidos por seus funcionários. Com o intuito de manter esses ideais alinhados, foi implantada na empresa uma reunião mensal para discutir situações que fugiram do padrão de atendimento e geraram insatisfação nos clientes.

Para fazer a mensuração e a identificação desses clientes, ao final de todo atendimento é enviado uma pesquisa de Satisfação de Atendimento, NPS. Essa pesquisa é enviada por meio de SMS para o número cadastrado do cliente no banco de dados da empresa. A pesquisa tem formato impessoal, não direcionando a nota para o atendimento em si, mas para a satisfação do cliente com a organização. Ela é quantificada de 0 a 10, sendo de 0 a 6 considerada uma nota detratora, 7 e 8 uma nota neutra e 9 e 10 uma nota promotora.

Como forma de incentivar o bom atendimento por parte dos funcionários, o somatório das notas atribuídas pelos clientes resulta em uma consequência na meta da agência. Se o número de respondentes detratores for superior ao de promotores, a agência é penalizada perdendo pontos no item de qualidade de atendimento, se a quantidade de promotores for superior a agência é bonificada no item.

A agência Centro recebe uma média de 60 respostas mensais, porém com um fluxo aproximado de 6000 pessoas atendidas mensalmente, pode-se observar uma baixa adesão dos clientes em responder a NPS. Tal fator pode ser associada a muitos clientes não se sentirem motivados a expressarem sua opinião sobre a experiência com o Banco.

Após as respostas dos clientes, as que são detratores e, de forma aleatória, algumas promotoras são selecionadas e essa informação gera um lead para a gerente de atendimento, Raissa, que deve entrar em contato e tentar entender o que aconteceu para tomar as providências necessárias. Com essa informação é feita a reunião de bate papo, que possui o objetivo de fazer os funcionários identificarem os erros, reconhecerem situações semelhantes que já ocorreram na agência e identificarem soluções para o ocorrido, para que a situação não torne a acontecer.

4 CASO LAURA

Laura tem 35 anos, é cliente do banco Centurion há mais de 18 anos e toda a sua movimentação financeira e relacionamento gerencial são feitos exclusivamente com a instituição. Laura começou a trabalhar muito cedo e, desde nova, tem uma rotina corrida, de modo que é difícil conseguir uma folga em dia útil. Nessas ocasiões, ela precisa resolver demandas médicas, jurídicas e financeiras.

Após muitos anos adaptada à tecnologia e a resolver todas as suas demandas pelo aplicativo ou pela central de ajuda ao cliente, Laura precisou formatar seu aparelho e com isso, acabou perdendo seu acesso da conta e a senha do seu cartão de crédito que eram registradas no celular. Ao ligar para a central para descobrir como poderia recuperar sua chave eletrônica e desbloquear seu cartão, a atendente informou que Laura deveria ir à sua agência para realizar os procedimentos.

Por ter batido a meta do mês, Laura conseguiu uma folga na sexta-feira dia 05 de maio, e pensou consigo mesma: “ao chegar no banco farei o desbloqueio e para aproveitar que estou no centro da cidade, irei comprar as coisas que faltam para o aniversário de Lavínia”. Contudo, Laura não contava que, ao chegar na frente da agência teria uma fila tão grande para poder entrar na instituição. Ainda na porta giratória, Laura pediu informação ao segurança sobre como resolveria seus problemas. No entanto, o segurança focado em resolver outras demandas como abrir a porta para os deficientes, zelar pela agência, ainda entregar senhas de atendimento, respondeu brevemente: “para entrar na agência tem que ir para o final da fila”. Assim fez Laura.

Na fila, Laura, conversando com a pessoa que estava a sua frente indagou:

- Oi, tudo bem? Sabe me dizer o que aconteceu para a fila estar dessa forma?

Lourdes, cliente que aguardava na fila respondeu:

- Minha filha, sempre que preciso vir no banco para receber dinheiro é assim, perco o dia todo esperando nessas filas.

- Eu já tinha vindo outras vezes e não estava assim.

- Olhe, desde que a agência lá de baixo fechou, isso está um verdadeiro circo. As filas estão gigantes e o atendimento não está como era antes. Eu vou é sair desse banco, e voltar para o Banco Marion. Lá, pelo menos a pessoa, não paga essas taxas caras e tem um lugar com sombra para esperar.

Após três horas de espera na fila para poder entrar no banco, Laura estava com as pernas doendo já do esforço de ficar em pé, e com dor de cabeça, pois estavam a céu aberto e não possuía nenhuma tenda ou nada que os protegesse do sol. Após entrar e ver a situação do interior da agência, ficou surpresa, pois a quantidade de pessoas esperando era ainda maior do que a de espera do lado de fora. Ao chegar no senheiro o segurança a entregou uma ficha para o caixa, ao responder à pergunta dele e dizer que precisava desbloquear o cartão. Com cerca de uma hora e meia de espera pela sua vez de ir ao caixa, a ficha de Laura foi chamada e ela se direciona ao guichê.

Natasha, funcionária da instituição há mais de 7 anos, estava cansada pela alta demanda de clientes, pelo estresse de meta para bater, por ainda não ter conseguido sair para almoçar e já ser mais de duas horas da tarde, quando Laura chegou em seu caixa com o aplicativo e a senha do cartão de crédito para serem desbloqueados. Automaticamente, Natasha respondeu: “isso é caixa eletrônico” e já chamou a ficha seguinte. Sem reação com o comportamento da funcionária, Laura saiu e se direcionou ao caixa eletrônico para resolver suas demandas com a ajuda do estagiário que estava ali auxiliando. Esse atendimento a deixou menos chateada, mas quando o funcionário perguntou se ela teria interesse em capitalizar dinheiro no banco, ela disse educadamente que não e informou que estava pensando até em trocar de instituição financeira devido a experiência vivida naquele dia, se despediu-se e foi para casa. Não tinha condições de fazer as compras que tinha planejado.

Após uma semana de seu incidente, chegou para Laura uma pesquisa de satisfação de atendimento NPS, perguntando, de a 0 a 10, o quanto ela indicaria o banco para um amigo. Lembrando de todo o constrangimento que sentiu, atribuiu nota 1, e relatou “esperei horrores na fila sem necessidade por falta de instrução dos funcionários”. Com essa resposta enviada, a notificação de resposta detratora chegou a Raissa, gerente de atendimentos da agência, e ela, automaticamente, retornou para a cliente procurando entender o que aconteceu para que pudessem atuar e tentar corrigir os erros. A situação vivenciada por Laura levou a gerente de atendimento Raissa a pensar como resolve situações dessa natureza com sua equipe de trabalho.

5 DISCUSSÃO COM A EQUIPE

Na agência Centro, toda terceira quarta-feira do mês ocorria o bate-papo com a equipe completa para conversar sobre situações que aconteceram e tentar resolver para que não se repitam. Na segunda, Raissa havia conversado com Laura e estava disposta a discutir a situação com a equipe, pois era algo recorrente já na agência bancária.

- Boa tarde pessoal, sei que já é final de expediente e está todo mundo cansado, mas seremos breves e objetivos. Antes de começarmos, tem alguém que gostaria de falar algo? Tem alguma situação que acham relevante trazer para nós?

Houve um pequeno silêncio, até Rubens começar a falar:

- Oi, chefa. Então, essa semana que passou foi até calma, a semana de pagamento também. Apesar de super cheia e cansativa, já é algo rotineiro aqui para nós. Só não lembro se teve algum atrito realmente grande, além dos estresses do dia a dia.

- Você tocou no nosso ponto de debate de hoje, Rubens. Segunda fui fazer as ligações de NPS, e, ao falar com uma cliente antiga da nossa agência, ela relatou estar bem chateada

devido à experiência que teve conosco na semana de pagamento. Ela nos deu nota 1, e, como vocês bem sabem, isso é um detrator que nos prejudica na meta. Sabemos que a semana de pagamento é super cheia para todos os bancos, mas, para nós ainda mais. Desde que a agência Luiz Couto se fundiu conosco, nosso atendimento está sempre muito cheio e o tempo de espera altíssimo.

André, então, comenta:

- Temos clientes que vem todos os dias aqui, e alguns comentaram comigo sobre isso, que a demora para o atendimento está absurda. Mas, não sabemos o que fazer, porque estamos trabalhando da melhor forma que podemos, estamos chamando fila, vendendo... Precisamos registrar contato, e, ainda ser extremamente cordial.

- Temos aqueles clientes que vem todo mês, para quem sempre que ofertamos produtos que podem evitar que venham até a agência dão sempre a mesma resposta negativa. Muitos não têm familiaridade com nosso aplicativo ou, não conseguem aprender como utilizar os caixas eletrônicos com os cartões, isso é desmotivante. Esse é um público extremamente massivo, e não rentável para o banco. – disse Antônio

- Exatamente! Além disso, tem clientes que se você atende rápido acha que não teve a demanda atendida com atenção, ou que você não se importou com o problema dele. Se você parar para atender calmamente, o tempo de fila dá uma hora... Fica difícil trabalhar assim, principalmente quando ainda se tem que vender, e você precisa explicar ao cliente o que ele está aceitando, para que depois ele não venha cancelar, e lhe prejudique – falou Natasha em seguida.

- É complicado, pois, com a junção da agência Luiz Couto, nossa meta praticamente duplicou, assim como o número de clientes. Acho que deveria ser algo proporcional, mas não temos estrutura e mão de obra para dar conta, chefe! Tem hora que estou atendendo e chega cliente no guichê do caixa para tirar dúvida, só que, antes disso poderia ter sido feita uma triagem lá na frente para resolver – Camila opinou.

- Eu entendo o ponto da triagem, e, realmente, ajudaria bastante. Mas, em semana de pagamento estamos super cheios também atendendo no caixa eletrônico e fazemos nosso máximo para levar os clientes para lá, para incentivar o uso do aplicativo, e fazer com que se habituem ao uso dos caixas. Só que existe muito preconceito com quem trabalha ajudando no caixa eletrônico, porque as pessoas acham que seus problemas só se resolvem com um gerente na mesa de atendimento. Além do que, também precisamos abordar clientes para fazer vendas, e focar em triagem não nos possibilita fazer isso – Larissa, que atua no banco Centurion como estagiária, chamou atenção para os problemas de atendimento nos caixas eletrônicos.

- Eu entendo demais -falou Camila-, - Eu já fui estagiária e sei da exigência de se mostrar serviço e números, principalmente. Mas precisamos tentar achar um meio termo que ajude todos. Podemos tentar padronizar o atendimento, não sei, definir um tempo padrão.

- Tenho amigos em outros bancos que trabalham com esse sistema – Rubens respondeu e o banco deles é conhecido na boca do povo pelo péssimo atendimento. Na verdade, nossa maior característica é o atendimento diferenciado e personalizado, de modo que o tornar padrão para agilizar tempo de fila vai tirar nossa maior característica e vantagem competitiva. Não acho que essa seja a solução.

Nesse momento, Raissa interrompeu a discussão:

-Eu entendo o ponto de vista de cada um de vocês aqui, e tenho certeza de que os seus atendimentos são de muita qualidade e que vocês são excelentes vendedores: se não fosse isso, muito possivelmente não estariam aqui. Vocês têm muita capacidade. Mas, vamos pensar um pouco no nosso cliente. Sabemos que ele tem esperado muito tempo do lado de fora do banco, em pé, e, às vezes, no sol. Como vocês se sentiriam ao passar por uma experiência dessa e, ainda por cima, ao entrar no banco não ter o tratamento que esperava? É óbvio que ele esteja até mais resistente para ouvir e para aceitar as vendas que vocês possam chegar a oferecê-lo.

André então respondeu:

-Eu me sentiria muito mal. É muito chato você esperar duas ou três horas para receber um atendimento, e ter a sensação que a pessoa “correu” com você, e não te deu atenção. Ao mesmo tempo, se formos parar para dar atenção a todos os clientes, não vamos terminar os atendimentos nunca.

-Sim, isso é algo que devemos analisar de forma estratégica. Como devemos nos comportar diante essa situação, para que evitemos esse desconforto com o cliente, e não nos prejudique com mais notas ruins?

Natasha completou:

-Estamos em uma posição difícil. Na verdade, são situações opostas, e não temos como resolver uma sem prejudicar a outra, concordam?

-Bem, acho que temos um dilema aqui: atender rápido e diminuir o tempo de fila, fazendo com que o cliente fique pouco tempo esperando, contudo, diminuindo a quantidade de ofertas para o cliente e impactando diretamente na meta da agência, e na produção individual de cada um? Isso significa, inclusive, que poderiam ocorrer demissões ou movimentações na equipe. Ou ter um atendimento mais prolongado, aumentando o número de ofertas através da conversa mais detalhada do produto e melhorando a possibilidade de entrega do resultado, mas fazendo o cliente esperar mais tempo na fila? Qual seria a melhor solução para nossa agência?

6 NOTAS DE ENSINO

6.1 OBJETIVOS EDUCACIONAIS

O objetivo desse caso consiste na análise e debate dos efeitos situacionais de consumo e seu impacto na comercialização e fluxo em agências bancárias. Possui um dilema ligado a tomada de decisão sobre o tempo de espera, e a comercialização de produtos por parte dos funcionários de forma que não afete o atendimento prestado ao cliente. Dessa forma, o caso pode ser aplicado nas disciplinas de Administração de Marketing, Tomadas de decisão em Marketing, Comportamento do Consumidor e Gestão de Serviços.

O caso pode ser utilizado para desenvolver competências de 1) Análise de fatores externos e internos do consumo 2) Visão sistêmica dos pontos positivos e negativos de cada alternativa, e por fim 3) Tomada de decisão, onde o aluno precisa se posicionar e decidir como atuará diante a situação estabelecida.

6.2 FONTE DE DADOS

A elaboração desse caso foi baseada nas entrevistas com 4 funcionários de 3 bancos privados do Estado da Paraíba, além deles a escritora do caso é uma observadora participante. As entrevistas foram presenciais, com autorização dos gestores, e as informações pendentes foram respondidas por *Whatsapp*. Com base nisso foi elaborada a história da agência centro, posto que as experiências relatadas, apesar de retratarem situações distintas, possuíam em convergência a causa dos problemas que vislumbrava o mesmo dilema. Assim, os nomes envolvidos são fictícios, mas manteve-se a estrutura dos cargos e funções semelhantes a realidade descrita por ambos.

6.3 TÓPICOS PEDAGÓGICOS

Para que o caso consiga alcançar os objetivos pedagógicos aqui mencionados, sugere-se que o docente solicite aos alunos uma pesquisa sobre como é o dia a dia em uma agência bancária, como são as metas que são propostas aos funcionários e se for um canal acessível, os alunos podem visitar alguma agência de sua região, para que possam observar o fluxo de

clientes, e como as demandas são distribuídas, essas observações podem facilitar o entendimento do contexto do caso para ensino.

Além disso, o professor deve disponibilizar o caso para ensino com uma semana de antecedência, para que os alunos possam ler em casa, e assim, refletir sobre a situação e poderem responder de forma individual. Antes da aplicação e análise do caso em aula, é indicado que já tenha sido ministrado o assunto teórico de Efeitos Situacionais de Consumo. Algumas recomendações para a análise do caso em sala de aula:

1. O professor, em sala, pode questionar aos alunos, qual deles está trabalhando, e como eles lidam com as metas que são impostas no trabalho. Após isso, o professor segue questionando os alunos acerca de qual a opinião deles sobre os bancos, se preferem os bancos físicos ou digitais. Esse questionamento pode levar 10 minutos.

2. Após o questionamento, o docente irá dividir a sala em grupos, de forma que os grupos tenham quantidades semelhantes de participantes. É sugerido a formação de grupos com participantes aleatórios, de forma que isso fortaleça as diferenças de opinião. No grupo serão discutidas as respostas individuais, e solicitada uma resposta conjunta que represente o grupo. Essa atividade pode durar 40 minutos em aulas com 2 horas de duração e 1 hora e 20 minutos para aulas com 4 horas de duração. Durante esse momento, o professor pode passar em cada grupo, observando as discussões e comentando, nos momentos solicitados.

3. Em seguida, o professor junto com o restante da turma, irá analisar as respostas dos grupos, solicitando sempre a participação dos integrantes, através de discussões e debates. É sugerido que o professor colete palavras chaves de cada resposta dada pelos grupos, para que assim os alunos possam observar os pontos de vistas defendidos pelos colegas. Esse momento deve durar 35 minutos em aulas com duração de 2 horas. E 1 hora e 20 em aulas com duração de 4 horas.

4. Por fim, o professor finalizará a discussão e através das respostas de cada grupo e assim desenvolver uma resposta única em conjunto com os alunos. Para encerrar, deve questionar a turma se estivessem no Lugar de Raissa, qual seria a melhor decisão a ser tomada, ela deveria atender mais rápido sem perspectiva de fazer uma boa venda, ou fazer uma venda melhor com um tempo de espera maior. A pergunta não possui resposta correta, o intuito é fazer os alunos se colocarem no lugar do gestor e escolher o que é melhor para sua empresa. Esse momento final pode durar 35 minutos em aulas de 2 horas de duração, e 1 hora e 10 minutos em aulas de 4 horas de duração.

6.4 QUESTÕES PARA DISCURSSÃO E ANÁLISE DO CASO

1. Durante a reunião mensal foi exposto pelo funcionário o problema dos clientes não usarem os produtos digitais do Banco Centurion. Isso é um fator que leva os clientes da agência centro a superlotar o seu atendimento. Por qual motivo isso acontece, e como isso pode ser resolvido?

O professor pode iniciar a discussão dessa questão perguntando aos alunos como eles se sentem usando produtos digitais bancários. Questionar como veem os prós e contras, em seguida, pode questionar como o perfil em termos de idade pode influenciar essa percepção, para tanto, o professor pode se apoiar em Solomon (2016) através de seus estudos sobre os aspectos internos e externos que influenciam o comportamento do consumidor.

Além disso, podem suscitar aspectos como o aumento de golpes em aplicativos, *whatsapp*, e até nos caixas eletrônicos, cartões de crédito, pix, boletos fraudados, e ligações. Assim, o professor pode ressaltar que isso gerou uma maior desconfiança nos clientes,

principalmente os de idade mais avançada, que por muitas vezes preferem a resolução de uma demanda de forma presencial, mesmo que seja necessário enfrentar uma fila de 2 horas, ao invés de resolver pelo aplicativo do banco, ou pela própria central telefônica. Adicionalmente, a falta de conhecimento de como manusear essas plataformas digitais, e a insegurança relacionada à utilização e efetivação de procedimentos é um condicionante que faz os clientes mudarem de opinião sobre a utilização dos produtos digitais do banco. Por falta de conhecimento dos processos, e das facilidades que podem ser adquiridas com a utilização, muitos clientes esperam em filas gigantes no atendimento desses bancos, ao invés de se auto atenderem. Em contrapartida, os funcionários do banco não têm tempo para educar os consumidores idosos, e até outros mais jovens, para de fato se tornarem proficientes digitais.

Nesse momento, o professor pode questionar como os alunos resolveriam essa questão, sem ocupar os funcionários, sobretudo considerando o público que frequenta os bancos, identificando-os, para, em seguida, sugerir medidas que facilitem a utilização desses canais. Campanhas online, no *Instagram* ou no *YouTube*, podem ser idealizadas para o público mais jovem, os nativos digitais, que são pessoas que já utilizam os meios sociais, podendo ser realizada no formato de tutoriais, por exemplo. Para que o aluno possa ter esse entendimento, o professor pode se basear no conceito de Teoria da Aprendizagem cognitiva (SOLOMON, 2016), que afirma que os indivíduos utilizam informações que os cercam para ter domínio sobre seu ambiente. Ademais, é preciso considerar que as pessoas da geração Z apresentam necessidades de experimentação, associação, independência, responsabilidade e aprovação (SOLOMON, 2016).

Para o público mais adulto, a impressão de rotas e panfletos com o fluxograma do processo podem funcionar como forma de aprendizado de como solucionar seus problemas nessas plataformas digitais. Elas podem ser disponibilizadas na própria agência, com cartazes, e vídeos institucionais nas telas do local. Já para os mais idosos, Solomon (2011) sugere propagandas que enfatizem os benefícios concretos do produto ou serviço, pois este tende a ser um grupo mais cético. Desse modo, para este público, o ideal é que sejam apresentadas representações, com imagens, mostrando onde encontrar tal informação, devido à dificuldade de muitos em ler e compreender as rotas. Portanto, a exemplificação seria o melhor caminho, de forma que, o funcionário perderia um tempo ensinando a esse público, mas economizaria no futuro, pois ele teria aprendido.

De toda forma, o professor pode fazer os alunos concluírem que a principal campanha, independente de idade, é baseada na informação clara ao cliente sobre a importância de ele utilizar aquele canal, destacando os ganhos com aquele serviço. Exemplos são: destacar quais outras atividades ele poderá estar fazendo ao invés de estar esperando no banco para um atendimento que poderia ter sido realizado por ele mesmo em sua casa, ou no trabalho, ou onde estivesse e a não necessidade se locomover à agência, desperdiçando dinheiro, tempo e disposição.

2. Como você avalia a experiência de Laura na agência Centro? Quais são os efeitos situacionais de Consumo que podem ser identificados? Justifique sua resposta.

O professor pode começar essa questão perguntando aos alunos como eles avaliam suas experiências de consumo em bancos, principalmente físicos. Em seguida, o professor pode relacionar os relatos dos alunos com os efeitos situacionais de consumo (Solomon, 2016).

O professor pode evidenciar que as nossas escolhas são afetadas por muitos fatores que podem ser pessoais, climáticos e externos, e a necessidade de adquirir um determinado produto pode ser modificada por tais fatores. Além disso, é importante que o professor deixe claro que, com a identificação desses fatores, fica mais prático para a empresa visualizar e agir para evitar

que tais fatores interfiram na sua venda. Assim, são identificadas situações de uso importantes, podendo adaptar estratégias de segmentação de mercado para garantir que os produtos atendam às necessidades específicas que essas situações geram (Solomon, 2016).

Direcionando a análise para as situações vivenciadas por Laura no Banco Centurion, relacionadas aos efeitos situacionais de consumo descritos por Solomon (2016), os alunos podem apontar que, a experiência de Laura naquele dia influenciou sua opinião sobre a organização e a fez atribuir nota 1 ao Banco Centurion. Portanto, o tempo de espera de aproximadamente três horas, bem como a percepção do ambiente social e físico, pois Laura também relatou que não se deparou com um lugar agradável para aguardar o atendimento, ficando em pé, exposta ao sol. Esses são exemplos de efeitos situacionais de consumo negativos.

Ao finalmente ser atendida, Laura passou a vivenciar o efeito situacional do vendedor, e seu papel na peça de venda. Aqui, podemos ver duas situações: (1) Laura é mal atendida pela funcionária do caixa, e (2) mesmo com o atendimento adequado do estagiário, a experiência anterior já havia afetado seu julgamento sobre aquele efeito.

O próximo efeito situacional de consumo perceptível no caso é o poder social dos grupos. Laura sempre movimentou sua conta no Banco Centurion, e, ao esperar na fila com outros clientes que relataram que aquela experiência era recorrente, citando a decisão de mudar para o Banco Marion, Laura fica tendenciosa a segui-los. Por fim, é possível ver o efeito situacional de conformidade que, segundo Solomon (2016), é uma mudança de crenças ou ações em resposta a uma pressão real ou imaginária do grupo. Isso é observado quando a gerente liga para Laura, e, no diálogo, desculpa-se com o ocorrido. Isso minimiza os efeitos antes sentidos por Laura.

3. Ao se colocar no Lugar de Raissa, qual seria a melhor decisão a ser tomada? Ela deveria atender mais rápido sem perspectiva de fazer uma boa venda, ou fazer uma venda melhor com um tempo de espera maior? Como você resolveria o contexto da agência Centro para atender as alternativas

Para responder essa questão o professor conduzirá ao aluno a compreender as vantagens e desvantagens de cada uma das alternativas disponíveis, e como sua escolha impactará no funcionamento da organização. Ao escolher priorizar o atendimento mais rápido e com poucas ofertas, ou vendas malfeitas, o aluno pode observar as vantagens de ver o fluxo girar, e os clientes serem atendidos com mais rapidez, ficando assim mais satisfeitos com o atendimento ágil. Ao mesmo tempo, também podem ficar insatisfeitos por considerarem que foram mal atendidos, que não houve atenção suficiente por parte do funcionário. Além disso, é possível que haja uma diminuição na qualidade das vendas, pois, devido ao curto tempo, o funcionário não terá tempo de explicar o produto em sua totalidade, gerando uma insatisfação posterior por falta de conhecimento do produto aderido. Por fim, pode ocorrer uma redução na quantidade de vendas, o que impactará o lucro da agência, assim como a comissão dos funcionários e o cumprimento das metas.

Para atender a essa alternativa, os processos de vendas seriam reduzidos, porém não seria feita uma boa análise do perfil do cliente, e qual seria o produto ideal para seu perfil; as vendas seriam baseadas na necessidade do funcionário em bater a meta, sem se preocupar se o cliente entendeu o que estava aderindo e quais as características do produto. O processo de atendimento seria breve, simplificado a saques, depósitos e pagamentos, sem abertura para diálogos com o cliente.

Já escolhendo a outra opção, o professor instruirá o aluno que esta alternativa faz o cliente esperar mais, pois o atendimento será demorado devido à oferta mais detalhada, o que pode gerar as vantagens de vendas mais corretas, um cliente mais satisfeito pelo atendimento

atencioso, e uma maior produtividade. Contudo, as desvantagens seriam um aumento no efeito situacional de tempo de espera, uma má influência dos grupos sociais, insatisfação com o banco, reclamações. Ademais, devido ao maior tempo de espera, as pessoas podem passar mal nas filas e gerar situações desconfortáveis para quem está esperando.

Para essa alternativa, o bancário iria fazer uma análise da conta do cliente, observando quais produtos já possuía, se possui relacionamento, seu objetivo em movimentar na instituição, seriam criados diálogos que permitissem a troca de informações, para que o produto indicado ao perfil fosse ofertado para o cliente, explicando sua correta utilização, seus benefícios e características.

Entretanto, o professor deve instruir ao aluno, que baseado na sua tomada de decisão, deverá escolher o que será melhor para o funcionamento da agência bancária estudada. Não existe uma resposta correta, a decisão deve ser analisada pela perspectiva do aluno (Quadro 1), pois ambas as alternativas apresentam aspectos positivos e negativos.

Quadro 1: Alternativas e seus pontos positivos e negativos

Cenário	Alternativa 1 – Atender de forma mais ágil, tendo uma baixa atuação de vendas.	Alternativa 2- Demorar mais na fila, focando numa venda mais detalhada e com resultados.
Consequência Positiva	-Menor tempo de Espera -Atendimento mais ágil -Cliente satisfeito pelo atendimento rápido	- Venda bem-feita -Atendimento atencioso -Maior Produtividade
Consequência Negativa	-Diminuição na quantidade de vendas -Possíveis Demissões -Impacto na receita da agência -Não cumprimento das metas -Produção malfeita	-Tempo de espera maior -Insatisfação com a demora -Reclamações -Clientes passando mal

Fonte: Elaboração própria (2022)

Importante o professor frisar a necessidade de o aluno fundamentar a alternativa que entender ser mais adequada, analisando os cenários com base em alguma ferramenta de tomada de decisão como prós e contras ou árvore de decisão (SOBRAL; PECI, 2013). Com isso, o professor faz o aluno entender que as decisões precisam ser pautadas em avaliação de opções, escolhendo a alternativa mais interessante para a organização.

REFERÊNCIAS

SOBRAL, F.; PECI, A. **Administração teoria e prática no contexto brasileiro**. 2. Ed. Pearson, 2013.

SOLOMON, Michael R. **O Comportamento do Consumidor**. Grupo A, 2016. E-book. ISBN 9788582603680. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788582603680/>. Acesso em: 23 out. 2022.

SOLOMON, Michael R. **O Comportamento do Consumidor: comprando, possuindo e sendo**- 9. Ed.- Porto Alegre: Bookman, 2011

FEBABRAN. **lei endurece penas para crimes eletrônicos, como clonagem do whatsapp e outros golpes via internet**. 2021. Disponível em:

<https://portal.febraban.org.br/noticia/3631/pt-br>. Acessado em: 23 out. 2022.

