

## **Transformação Digital dos Canais de Atendimento a Clientes de uma Instituição Financeira no Brasil**

### **Autoria**

Gabriela de Paula Ribeiro - [gdp.ribeiro@gmail.com](mailto:gdp.ribeiro@gmail.com)

MPAN - Mestrado Profissional em Administração do Desenvolvimento de Negócios / Mackenzie - Universidade Presbiteriana Mackenzie

Alexandre Cappelozza - [cappelozza@gmail.com](mailto:cappelozza@gmail.com)

Prog de Pós-Grad em Admin de Empresas - PPGA / Mackenzie - Universidade Presbiteriana Mackenzie

### **Resumo**

Este estudo apresenta uma solução para o problema de baixa eficiência operacional nos canais de atendimento e para a falta de aproveitamento adequado dos insumos de uma relevante instituição financeira brasileira. Para abordar as questões aqui propostas, trabalho adota os princípios metodológicos da abordagem Design Science Research para o desenvolvimento de soluções de problemas organizacionais: nesse caso, uma solução aplicada a uma instituição que atua no mercado financeiro como banco de varejo no setor bancário. Nesse trabalho, apresenta-se o desenvolvimento de uma plataforma que unificou os sistemas de atendimento e direcionamento de demandas, mapeamento e a padronização dos fluxos, bem como instituídos procedimentos de atendimento com a ampliação das alçadas de solução. A solução adotada propõe uma inovação de caráter incremental e contribui com a melhoria dos processos dessa empresa, pois viabiliza uma visão integrada sobre o relacionamento e os contatos dos clientes com a instituição e facilita a análise dos insumos de atendimento para identificação de problemas e oportunidades. Este trabalho iniciou a transformação digital dos canais de atendimento da organização e difundiu a preocupação institucional de que todos os clientes, independente do ponto de contato, experienciem jornadas de sucesso.

## Transformação Digital dos Canais de Atendimento a Clientes de uma Instituição Financeira no Brasil

### RESUMO

Este estudo apresenta uma solução para o problema de baixa eficiência operacional nos canais de atendimento e para a falta de aproveitamento adequado dos insumos de uma relevante instituição financeira brasileira. Para abordar as questões aqui propostas, trabalho adota os princípios metodológicos da abordagem *Design Science Research* para o desenvolvimento de soluções de problemas organizacionais: nesse caso, uma solução aplicada a uma instituição que atua no mercado financeiro como banco de varejo no setor bancário. Nesse trabalho, apresenta-se o desenvolvimento de uma plataforma que unificou os sistemas de atendimento e direcionamento de demandas, mapeamento e a padronização dos fluxos, bem como instituídos procedimentos de atendimento com a ampliação das alçadas de solução. A solução adotada propõe uma inovação de caráter incremental e contribui com a melhoria dos processos dessa empresa, pois viabiliza uma visão integrada sobre o relacionamento e os contatos dos clientes com a instituição e facilita a análise dos insumos de atendimento para identificação de problemas e oportunidades. Este trabalho iniciou a transformação digital dos canais de atendimento da organização e difundiu a preocupação institucional de que todos os clientes, independente do ponto de contato, experienciem jornadas de sucesso.

**Palavras-chave:** Transformação Digital, *Omnichannel*, Tecnologias, Atendimento ao cliente, *Design Science Research*.

### 1. INTRODUÇÃO

A insatisfação dos clientes tende a ocasionar perda de lucratividade e competitividade para as companhias, em decorrência do encerramento do relacionamento do cliente atritado ou do compartilhamento da experiência negativa com futuros consumidores da empresa. Esses aspectos podem acrescer o custo para retenção da base atual da clientela ou para conquista de novas. Fernandes e Santos (2008) alertam para a possibilidade de clientes insatisfeitos abandonarem a empresa por meio do encerramento do relacionamento ou da não realização de transações futuras. Os autores também chamam a atenção para a possibilidade de comunicações negativas no formato boca a boca, o que impactaria a aquisição de novos clientes por parte da empresa.

Um estudo da *Technical Assistance Research Program* ([TARP], 1986 como citado em Fernandes, & Santos, 2008) sondou o impacto da propagação da experiência negativa sobre as empresas. A pesquisa mostrava que um cliente insatisfeito divulgava para outras nove pessoas sua experiência com a marca, fazendo com que as empresas perdessem de 10 a 15% do seu volume anual de vendas. Essa influência tem crescido cada vez mais com a disseminação das redes sociais e a criação de páginas privadas, como o Reclame Aqui, que atualmente é a maior plataforma de solução de conflitos entre empresas e consumidores da América Latina.

Priem (2007) afirma que, quanto mais um consumidor interage com uma marca, e quanto mais positivas forem essas interações, maior o valor criado. O aproveitamento dos insumos provenientes dos acionamentos espontâneos de clientes com as marcas é essencial para intensificar, reforçar e até melhorar a experiência de consumo deles.

Kotler et al. (2017, p. 136) afirmam que “nos métodos de pesquisa de mercado tradicionais (como entrevistas presenciais, pesquisas por telefone e pesquisas on-line), os consumidores nem sempre revelam o que realmente pensam e fazem”. Dessa forma, os canais de atendimento a clientes são excelentes ferramentas para identificação de estratégias para a criação, o aumento e a sustentação de vantagens competitivas, o aumento de eficiência na

melhora ou criação de produtos e serviços, bem como na correção de eventuais erros e no gerenciamento de crises. Essas ações impactam positivamente na experiência dos clientes com as empresas e tornam os relacionamentos mais longos e lucrativo.

Straker et al. (2015), como citados em Mainardes, Rosa, & Nossa, 2019) afirmam que a interação dos clientes com as empresas mudou significativamente com os avanços tecnológicos dos últimos anos. Shen et al. (2018, como citados por Mainardes, Rosa, & Nossa, 2019) defendem que, além dos canais tradicionais, as empresas passaram a disponibilizar novas formas de interação, como aplicativos, redes sociais, lojas digitais e call centers.

A empresa estudada para a elaboração deste trabalho, não identificada por questões de sigilo e nomeada ao longo do texto como Banco A, está presente no ranking de bancos e financeiras mais reclamados junto ao Banco Central do Brasil - BACEN, com alto índice de reclamações sobre base de clientes ativos, o que pode impactar negativamente sua sustentabilidade futura. Portanto, a insatisfação dos clientes, comprovada pelo alto volume de reclamações registradas diretamente no BACEN, tende a ocasionar perda de lucratividade e competitividade para as companhias, em decorrência do encerramento do relacionamento do cliente atritado ou do compartilhando da experiência negativa com futuros consumidores da empresa. Esses são elementos que podem acrescer o custo para retenção da base atual de clientes ou para conquista de novos.

Desta forma, propõe-se nesta pesquisa o desenvolvimento de uma plataforma que unifique os sistemas de atendimento e direcionamento de demandas, mapeamento e a padronização dos fluxos, bem como instituídos procedimentos de atendimento com a ampliação das alçadas de solução, seguindo os princípios metodológicos da abordagem Design Science Research (DSR). A solução adotada, nesse trabalho, pode ser considerada como uma inovação incremental, conceituada por Garcia e Calantone (2002) e Scherer e Carlomagno (2009), citados por Ishizaka e Lizarelli (2016), como aquela com um grau de novidade moderado e que gera ganhos relevantes em um mercado existente.

O artigo está estruturado da seguinte forma: na segunda seção, apresenta-se a fundamentação teórica com destaque a aspectos associados ao atendimento a clientes em instituições financeiras e a estratégia de *Omnichannel* como melhoria ao atendimento a clientes. Na terceira seção, descreve-se o método utilizado, enquanto na quarta seção apresenta-se o desenvolvimento do artefato com o levantamento dos requisitos e operacionalização da solução. Na quinta seção, destaca-se a avaliação do artefato e, por fim, na sexta seção, são apresentadas as considerações finais do estudo e próximos passos da implementação da solução.

## **2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **2.1 O Atendimento a clientes em instituições financeiras nacionais**

Vasiliev e Serov (2019) definem que o setor bancário é, fundamentalmente, uma arquitetura complexa e orientada a serviços de diversos sistemas diferentes que unem as diferentes áreas de uma organização que gerencia partes discretas da experiência do cliente.

O funcionamento dessas instituições é controlado por órgãos normativos e supervisores, entre os principais, destacam-se o Conselho Monetário Nacional (CMN), responsável por garantir a estabilidade da moeda e o desenvolvimento econômico e social do país, e o BACEN, que tem como atribuição garantir que os operadores financeiros cumpram a legislação, garantindo o respeito aos direitos dos cidadãos e a formação de um ambiente de concorrência justa. Além disso, qualquer instituição financeira necessita da autorização do BACEN para atuar, o que limita os poderes dos operadores. Por esse motivo, os operadores financeiros acabam por fornecer produtos e serviços similares em características e preços (Reis, 2018).

É importante ressaltar que a percepção de qualidade e atendimento oferecido pelas instituições financeiras também pode ser analisada por meio de um ranking elaborado pelo próprio BACEN. Esse ranking é formado a partir das manifestações registradas pelos cidadãos diretamente nos canais de atendimento do Banco Central. De acordo com o BACEN, as instituições listadas são classificadas em ordem decrescente do índice de reclamações, que é calculado de acordo com a seguinte fórmula:

$$\text{Índice de Reclamações} = \frac{\text{Reclamações reguladas procedentes} \cdot 1.000.000}{\text{Número de clientes ativos}}$$

O ranking é divulgado trimestralmente e apresentado em duas listagens: a) 10 maiores bancos e financeiras em número de clientes e b) demais bancos e financeiras que possuam trinta ou mais reclamações reguladas procedentes encerradas no período de referência, como apresentado na Tabela 1.

Tabela 1. **Ranking de reclamações: 1º trimestre de 2020**

Posição	Instituição financeira	Índice	Reclamações procedentes	Base de clientes
01	FACTA FINANCEIRA S.A. - CRÉDITO FINANCIAMENTO E INVESTIMENTO	1.416,17	132	93.209
02	BARIGUI (conglomerado)	996,26	28	28.105
03	NOVO BANCO CONTINENTAL S.A. - BANCO MÚLTIPLO	532,98	39	73.172
04	SAFRA (conglomerado)	463,34	1.247	2.691.273
05	INDUSTRIAL DO BRASIL (conglomerado)	255,51	16	62.618
06	BNP PARIBAS (conglomerado)	217,64	684	3.142.799
07	BANCO A.J. RENNER S.A.	163,43	39	238.631
08	ORIGINAL (conglomerado)	159,83	443	2.771.671
09	SOFISA (conglomerado)	84,31	20	237.213
10	BRB (conglomerado)	83,58	76	909.295

Fonte: BACEN (n.d.b.).

**Nota.** Embora presente nesta tabela, o Banco A não está identificado por motivo de confidencialidade.

## 2.2 A Estratégia *Omnichannel* como melhoria ao atendimento a clientes

Kotler, Kartajaya e Setiawan (2017, p. 12) afirmam que, “o *marketing* deve se adaptar à natureza mutável dos caminhos do consumidor na economia digital”. É justamente esta a adaptação observada com as mudanças dos esforços de *marketing* nos últimos anos, que migraram do foco voltado ao produto (*marketing* 1.0) para o cliente (*marketing* 2.0), seguido pelos valores (*marketing* 3.0) e, mais recentemente, o foco nos seres humanos (*marketing* 4.0).

Os autores afirmam ainda que, “com as tecnologias disruptivas, ciclos de vida mais curtos dos produtos e tendências que mudam com rapidez, a marca precisa ser dinâmica o bastante para se comportar de determinadas formas em situações específicas” (Kotler et al., 2017, p. 66). Para eles (Kotler et al., 2017),

[...] as marcas precisam envolver os clientes e se certificarem de que suas experiências de posse e consumo total sejam positivas e memoráveis. Quando os clientes têm problemas e queixas, as marcas devem estar atentas e se certificarem de que eles recebam soluções (p. 83). Portanto, estar atento a voz do cliente, entender seus desejos e necessidades e responder a eles de forma ágil é de extrema importância para o sucesso das organizações.

Uma das estratégias utilizadas pelas empresas para garantir experiências satisfatórias é o *omnichannel*, definido como uma evolução do conceito de multicanalidade, pois prevê a unificação da experiência dos clientes entre todos os canais de comunicação disponibilizados pelas organizações (SEBRAE, 2017). Essa tendência também é indicada por Madruga (2018, p. 4) quando afirma que “estamos vivenciando a terceira migração dos contact centers, que se tornaram *omnichannel* e agora adotam estratégias proativas de relacionamento com clientes e com alto nível de personalização”. Segundo o autor (Madruga, 2018):

A integração e a elevação das experiências vividas pelos Clientes nos canais presenciais (força de vendas, serviços de campo e atendentes) com os canais remotos (chatbots, e-mail, redes sociais, telefone, mobile etc.) passaram a ser o principal desafio dos negócios, marketing, e operações das empresas. Soma-se a isso a grande revolução dos consumidores que não mais aceitam experiências negativas durante o contato com as empresas (p. 4).

A abordagem *omnichannel* deve ser vista como uma evolução da abordagem multicanal originária do setor varejista (Rosman, 2015, Saghiri, Wilding, Mena & Bourlakis, 2017 e Vasiliev, & Serov, 2019). A diferença entre a estratégia *omnichannel* e a multicanal é a possibilidade de que o consumidor dê continuidade em uma interação iniciada em outro canal, sem a necessidade de duplicar informações (Vasiliev, & Serov, 2019), o que se refere a uma estratégia que melhora a qualidade do atendimento ao cliente e reduz seus custos específicos.

Lazaris e Vrechopoulos (2014 e Shen *et al.* (2018), citados por Mainardes *et al.* (2019), afirmam que a solução *omnichannel* é relevante no setor bancário, pois enfatiza a ação conjunta nos diversos canais de acesso para que uma experiência integrada e consistente esteja disponível para satisfazer as necessidades dos clientes. No entanto, Shen *et al.* (2018), como citados por Mainardes *et al.*, 2019) reforçam que o sucesso da implantação da estratégia *omnichannel* depende da percepção, da usabilidade e do afeto positivo gerado. Portanto, o *omnichannel banking*, ou a estratégia *omnichannel* aplicada a bancos, foca nos princípios de consistência, otimização e perfeição, com o objetivo de tornar a experiência do cliente o mais satisfatória possível (Komulainen, & Makkonen 2018, citados em Vasiliev, & Serov, 2019).

É importante ressaltar que apenas a evolução das plataformas de atendimento multicanais para a estratégia *omnichannel* não é suficiente. Também se recomenda aprimorar os processos de mineração de dados para uso das informações de forma estruturada para correções de jornada, processos e, inclusive, eventuais incidentes sistêmicos (Gissoni, 2017).

Do ponto de vista de atendimento a clientes, essa situação é corroborada por Silveira e Moura (2010), que afirmam que os analistas da linha de frente de atendimento devem ter as

informações organizadas em forma de roteiros de procedimentos. Ainda de acordo com as autoras, essa padronização tem como objetivo unificar a fala da empresa com a fala dos agentes de atendimento. Nesse sentido, mapear os processos de atendimento de cada um dos canais de contato com o cliente e padronizar todos os scripts garante maior uniformidade da experiência do cliente, tanto do ponto de vista de tempo de resposta quanto na resolução oferecida.

Gissoni (2017, p. 26) defende que as “empresas varejistas devem sofisticar suas tradicionais ferramentas, softwares e sistemas de gestão de relacionamento com clientes para que acomodem o cruzamento desses dados. Em seguida, devem aplicar modelos de análise específicos para gerar *insights*”. De acordo com o autor, “o desenvolvimento da capacidade analítica para o uso de dados pode identificar oportunidades que os varejistas não encontrariam de outra maneira” (Gissoni, 2017, p. 27).

### 3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este estudo foi conduzido seguindo as diretrizes da metodologia Design Science Research (DSR), cujo objetivo foi desenvolver um artefato, ao qual referimos Plataforma *Omnichannel* de Atendimento a Clientes. A abordagem DSR adotada nesse estudo seguiu as orientações de Hevner *et al.* (2004), que estrutura essa abordagem metodológica em três ciclos principais de atividades associadas, os quais denomina de ciclo relevância, ciclo rigor e ciclo design. A Figura 1 ilustra o escopo da pesquisa e a sua associação com os principais componentes-chave do estudo, baseado nos ciclos da *Design Science Research*, proposto por Hevner *et al.* (2004).

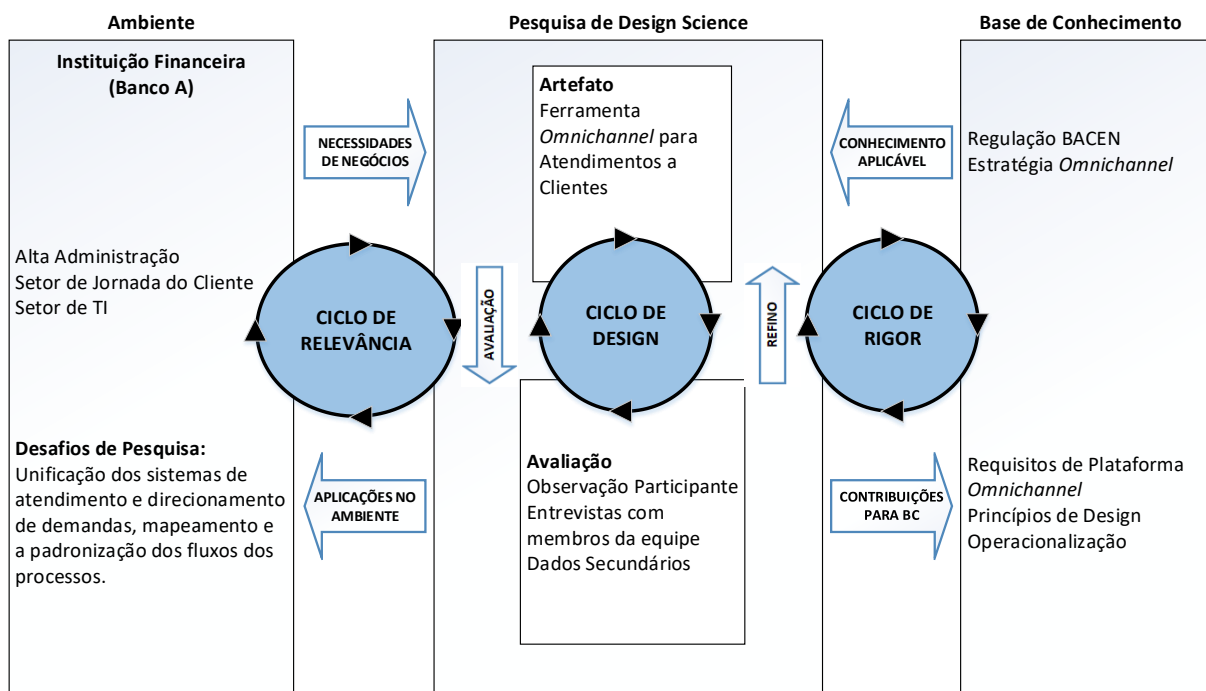


Figura 1 Associação entre os principais componentes do estudo com base nos ciclos da DSR

Fonte: Adaptado de Hevner *et al.* (2004).

O ciclo de relevância permite que sejam identificados requisitos como o problema a ser tratado e a inserção do artefato desenvolvido e avaliado no ambiente, com o propósito de resolver os desafios de pesquisa identificados (Hevner, 2007). Nessa pesquisa, tratou-se dos aspectos relacionados à unificação dos sistemas de atendimento e direcionamento de demandas, mapeamento e a padronização dos fluxos dos processos, sendo esses os desafios abordados neste estudo.



O ciclo de rigor habilita a pesquisa e aplicação de teorias e métodos presentes na base de conhecimento, como forma de suporte ao desenvolvimento e avaliação do artefato desenvolvido na pesquisa de *Design Science* (Hevner, 2007). Nessa pesquisa, foram identificadas diferentes fontes para fundamentar o desenvolvimento do artefato proposto, como alguns aspectos regulatórios determinados pela BACEN e levantamento de conceitos associados ao tema de Estratégia *Omnichannel* aplicada ao atendimento a clientes.

Já o ciclo design objetiva a execução de atividades de desenvolvimento e avaliação dos artefatos resultantes do estudo (Hevner, 2007). Nessa pesquisa, propôs-se o desenvolvimento de um artefato, na forma de plataforma, cujo objetivo foi contribuir com melhoria ao atendimento a clientes em ambientes organizacionais. Acrescenta-se, ainda, que para avaliar o artefato desenvolvido foi realizada a demonstração do artefato, seguida de etapas avaliativas.

## 4. DESENVOLVIMENTO DO ARTEFATO

### 4.1 Contexto da Realidade Investigada

Para solucionar o problema de eficiência operacional vislumbrado ao longo deste trabalho, adotou-se prioritariamente a proposta de solução *omnichannel* aplicada em canais de atendimento a clientes do Banco A, com a unificação dos sistemas de atendimento e direcionamento de demandas.

O Banco A atua no mercado financeiro como banco de varejo e atacado há mais de cem anos e está sediado em um grande centro empresarial na cidade de São Paulo, com filiais distribuídas em todas as cidades brasileiras e em outros 24 países em três continentes. O Banco A, que tem como missão ser uma instituição sustentável e perene, cujos negócios são pautados por relações baseadas no respeito, na clareza de propósito e na honestidade, oferece soluções para pessoas físicas e jurídicas.

O Banco A está posicionado entre os bancos e financeiras mais reclamadas do grupo secundário do ranking de reclamação do BACEN de acordo com a Tabela 1, com alto índice de reclamações sobre base de clientes e com exposição negativa de marca. Dessa forma, inserido em um mercado no qual as características e os preços dos produtos são similares, para se diferenciar da concorrência, o Banco A tem apostado no desenvolvimento da excelência do atendimento a clientes em todos os seus pontos de contato.

Anteriormente à solução implementada, os analistas de atendimento identificavam manualmente a complexidade das demandas dos clientes, de modo que as demandas com baixa complexidade e baixo tempo de solução são tratadas diretamente pelos operadores e as demandas com média e alta complexidade, ou alto tempo de execução, eram direcionadas para áreas de apoio que avaliam e atendem as demandas dos clientes.

A classificação do motivo de acionamento do cliente nos canais era realizada de forma manual pelos analistas de atendimento, processo que pode incorrer em erros de interpretação, além de desconsiderar informações valiosas, como sugestões de melhoria nos processos internos, bem como desejos e necessidades não atendidos dos consumidores. Apenas duas ferramentas de atendimento utilizadas pela instituição possuíam a funcionalidade de direcionar as demandas de forma automática para as áreas de apoio. Essa funcionalidade não estava disponível para todos os motivos de contato, pois as ferramentas ainda não estavam implantadas e disponíveis para utilização dos *back-offices*, fazendo com que os direcionamentos ainda ocorressem via e-mail. Destaca-se também que apenas as demandas que eram direcionadas por essas duas ferramentas possuem a possibilidade de controle de tempo de atuação em cada atendimento, permitindo identificar possíveis gargalos em processos, de forma que não existia rastreabilidade para demandas enviadas por outras ferramentas.

Além disso, as ferramentas não estavam integradas entre si, de forma que não era realizada, em tempo de atendimento, a consulta se o cliente entrou em contato com a instituição

anteriormente por um canal diferente daqueles contemplados em cada ferramenta. E essa falta de integração dificultava a identificação de possíveis ações já comandadas pelas equipes que atenderam o cliente anteriormente. A análise dos dados obtidos pelo contato com os clientes para identificação de problemas de experiência com o Banco A e direcionamento de melhorias identificadas era viabilizada por meio da extração manual das bases de dados de cada ferramenta de registro e direcionamento.

Essas bases eram unificadas em um único repositório de dados, tratado de forma manual para elaboração de relatórios gerenciais. Assim, esse processo de análise era realizado por cada uma das áreas de atendimento, qualidade e produtos envolvidas, indicando sobreposição dos recursos humanos e, conseqüentemente, aumento do custo de transação para suporte.

Além da baixa resolutividade identificada pela alçada de solução limitada a 60% das demandas recebidas e do volume de passagens anteriores nos canais transacionais e primários de atendimento, as causas para a manifestação do problema de eficiência aparentavam ser heterogeneidade nas ferramentas de registro e direcionamento das solicitações de clientes e falta de integração entre as soluções aplicadas, seus bancos de dados e os sistemas internos da organização. Essa situação dificultava a identificação das similaridades entre os acionamentos do cliente com a empresa, a elaboração de planos de melhoria para a experiência do cliente e incorrem no aumento do custo de transação decorrente de sobreposições de recursos humanos

#### 4.2 Levantamento de Requisitos dos Usuários e Literatura

Neste sentido, sabe-se que as organizações dependem de certos requisitos para garantirem seu sucesso, que pode ser alcançado com a utilização de tecnologia da informação (Dipasquale, & Matthews, 2000, como citados em Albertin, 2005). Por esse motivo, um dos primeiros passos para o desenvolvimento da solução foi a definição dos principais requisitos funcionais do sistema único de registro e direcionamento de atendimento, formalizada em um encontro que reuniu participantes das equipes de atendimento a clientes, *back-office* e tecnologia em junho de 2020. Os requisitos mapeados estão descritos na Tabela 2.

Tabela 2. Matriz de requisitos empíricos

ID	Nome do requisito	Descrição do requisito
01	<i>Omnichannel</i>	Ferramenta única para registro e direcionamento de demandas em todos os canais de contato com o cliente.
02	Compatibilidade com diversos dispositivos	Disponibilização em plataforma on-line e acessada na rede própria da instituição por todos os tipos de devices (desktops, notebooks, tablets e celulares), permitindo a consulta e interação de qualquer lugar, a qualquer momento.
03	Acesso simplificado	Acesso por meio do login com o nome de usuário e senha de rede atuais.
04	Integração cadastral	Consulta de todas as informações do cliente, como o histórico dos seus contatos anteriores com a instituição, dados cadastrais, produtos e serviços contratados, propensões de contratação, reclamações e cancelamentos. A busca ocorre por CNPJ ou CPF deste e exibe todas as interações anteriores do cliente com a instituição.



05	Integração dos legados	Integração aos sistemas legados de cadastro e dos produtos e serviços ofertados pela instituição, permitindo contratação e cancelamento destes a qualquer momento. Ao selecionar o cliente, os campos de Dados, Produtos, Extratos deverão aparecer conforme vínculo.
06	Integração telefonia	Integração ao sistema de telefonia, de forma que, ao receber uma ligação de cliente, se inicie o contato autenticado e o número de protocolo seja gerado automaticamente.
07	Integração com órgãos reguladores	Integração aos órgãos reguladores para coleta dos chamados abertos nesses canais para tratativa da instituição.
08	Classificação manual	Classificação dos motivos de atendimento será manual, por meio da escolha em uma lista suspensa.
09	Classificação automática	Integração com solução de <i>speech</i> e <i>text analytic</i> para classificação de forma automática, sem intervenção humana.
10	Direcionamento de protocolos em áreas de apoio	Permitir direcionamento das demandas não solucionadas pela linha de frente para as áreas de apoio. A área de apoio será escolhida e acionada automaticamente a partir da escolha do motivo e submotivo do chamado.
11	Anexar documentos	Permitir, a qualquer momento, incluir anexos nas visões de protocolo e direcionamento
12	Controle de demandas	Alimentação automática de dashboard para do volume das demandas, considerando: Total de Tarefas, Em Andamento, Dentro e Fora do Prazo.
13	Protocolo de crise	Acionamento automático de protocolos de crise com base nos desvios do volume de acionamentos.
14	Rede de Proteção	Uso de modelos preditivos e prescritivos para clientes reclamantes em canais críticos para aumento de alçada e agilidade em canais primários.

**Nota.** Elaborado pelos autores.

Conforme sugerido no ciclo rigor da DSR, buscou-se através da realização de suporte teórico, documentos e conceitos à base de conhecimento para auxiliar no desenvolvimento da solução proposta. Essa revisão permitiu adicionar requisitos necessários para direcionar a elaboração da solução. Os requisitos mapeados pelo grupo de trabalho foram combinados com as indicações da literatura estudada para desenvolvimento da proposta de solução. Esse procedimento deu luz aos princípios de design da ferramenta, com base nos resultados esperados com a implantação, conforme apresentado pela Tabela 3.

Tabela 3. Princípios de design da solução

Indicações da literatura	ID do empírico	requisito	Princípio de design	Resultado esperado
SEBRAE, 2017	01		Adotar a abordagem	Controlar o volume de
Madruga, 2018	02		<i>omnichannel</i>	acionamentos realizados em
Lazaris, & Vrechopoulos, 2014	03		estratégia de satisfação dos	canais críticos e,
Rosman, 2015	04		clientes	conseqüentemente, a
Saghiri et al., 2017	05			exposição negativa da marca
Shen et al. 2018	06			nos rankings de reclamação.
Komulainen, &	07			
Makkonen, 2018	10			Oferecer atendimento ágil
	11			para solucionar dúvidas ou
				reclamações dos clientes

Mainardes et al., 2019  
Vasiliev, & Serov, 2019

Zacharias, 2010 Arantes, 1998 Boianovsky, 2008 Silveira, & Moura, 2010 Oliveira, 2016		Executar mapeamento e padronização de processos e <i>scripts</i> de atendimento	
Gissoni, 2017	08 09 13	Aprimorar os processos de mineração de dados	Maior eficiência na melhora ou criação de produtos e serviços.  Resposta rápida para desejos e necessidades ainda não atendidos pelo mercado.  Menos retrabalho para identificação da causa raiz de reclamação e oportunidades de melhoria contínua
Magalhães, 2018	10 12 14	Centralizar os processos de controle de todas as células de atendimento em uma única equipe, conforme suportado pela teoria de Centro de Serviços Compartilhados	Menor custo transacional decorrente de sobreposição de atividades de controle, manipulação e análise de dados, atualmente realizados por diferentes recursos em diversas equipes; de erros operacionais, bem como de esforços para atração, rentabilização e retenção de clientes

**Nota.** Elaborado pelos autores.

### 4.3 Operacionalização do artefato

Os princípios de design e requisitos foram compartilhados com a equipe de Tecnologia para levantamento do esforço de desenvolvimento e implantação. A proposta de solução foi validada por todos os times envolvidos (canais transacionais, primários, críticos e externos) e levada em conjunto por todos os *stakeholders* para priorização da demanda junto aos times de projetos e tecnologia do Banco. O resultado da análise técnica quanto à especificação funcional foi o desmembramento da implantação da proposta de solução em quatro fases:

- FASE 1 – Desenvolvimento, homologação e implantação da ferramenta para canais transacionais e primários (Central, Chat e SAC); concluída em fevereiro de 2021.
- FASE 2 – Desenvolvimento, homologação e implantação da ferramenta para canais reputacionais (Reclame Aqui e Redes Sociais); concluída em setembro de 2021.
- FASE 3 – Desenvolvimento, homologação e implantação da ferramenta para canais críticos (Ouvidoria, BACEN e Consumidor.gov); prevista para 2022.

- FASE 4 – Desenvolvimento, homologação e implantação da integração da ferramenta com soluções de *speech* e *text analytics* para aprimoramento dos processos de mineração de dados de atendimento; cronograma de implantação em planejamento pelo time de tecnologia.

A solução desenvolvida implementou a utilização da solução *omnichannel* para captura de informações e instauração de protocolos de crise automatizados. A partir da identificação de desvio das curvas padrão de reclamação, o próprio sistema aciona as equipes responsáveis para solução e alerta aos clientes possivelmente impactados, prevenindo aumento de chamados nos canais. O sistema também cria modelos preditivos e prescritivos para identificação de padrões de clientes reclamantes em canais críticos como forma de prevenir a migração dos atendimentos primários para atendimentos críticos.

Contudo, ao longo do desenvolvimento da ferramenta, optou-se por também desenvolver as alternativas de ampliação de alçadas para canais primários resolverem, no mínimo, 80% das solicitações de clientes no primeiro contato, bem como por mapear e padronizar os fluxos e procedimentos de atendimento dos canais de contato. Tal adição é suportada na literatura: em seu estudo, Oliveira (2006) buscou avaliar se indicadores operacionais de atendimento apresentavam relação com a satisfação dos clientes e identificou que apenas o indicador de solução em primeiro contato (*First Call Resolution – FCR*) foi significativo para o incremento do nível de satisfação de clientes. Ou seja, quanto maior a quantidade de clientes atendidos por uma única chamada, maior deverá ser o nível de satisfação destes.

A entrega da Fase 1 foi concluída sem atrasos por parte do time de desenvolvimento e, ao seu término, os times de atendimento e áreas de apoio impactados foram treinados quanto à usabilidade da ferramenta. Ao longo do uso, foi identificada a necessidade de desenvolvimento de uma funcionalidade de escalonamento de demandas próximo ao vencimento ou vencidas. Dessa forma, protocolos com vencimento no dia seguinte ou vencidos há um dia geram uma notificação automática para o analista responsável pela conclusão da demanda; protocolos vencidos há dois dias são direcionados ao gerente responsável; e protocolos vencidos há três dias ou mais são direcionados ao superintendente da área de apoio. Essa solicitação foi incluída no *pipeline* de projetos de tecnologia e entregue em maio de 2021, de forma que a entrega da Fase 2 já contemplasse essa funcionalidade.

Os times de atendimento contemplados na Fase 2 do projeto foram igualmente treinados quanto às funcionalidades da ferramenta e, até o momento, também indicam aceitação positiva desse novo recurso. A Fase 3 do projeto segue em desenvolvimento, com implantação prevista para 2022. O prolongamento dessa fase se deve à complexidade do estabelecimento da funcionalidade de integração da ferramenta com os órgãos reguladores para coleta dos chamados abertos nesses canais para tratativa da instituição. A partir dessa entrega, será possível avaliar o impacto da solução implantada em relação à padronização da experiência do cliente.

Além disso, executou-se o mapeamento e a padronização dos fluxos e procedimentos de atendimento dos canais de contato, bem como a ampliação de alçadas para canais primários resolverem no mínimo 80% das solicitações de clientes no primeiro contato. O mapeamento consistiu na análise de cada possível motivo e submotivo de contato de um cliente para cada produto e serviço oferecidos pelo Banco, bem como os meios que o cliente dispõe para se servir quanto a esse possível pleito, identificando, por exemplo, se a informação necessária se

encontra disponível no aplicativo, internet banking, com o próprio gerente ou nos canais de atendimento.

## 5. AVALIAÇÃO DO ARTEFATO

A avaliação do modelo é uma etapa importante na pesquisa de *Design Science*, pois permite evidenciar o comportamento do artefato na solução do problema (Hevner *et al.*, 2004). Dessa forma, com o propósito de atender ao ciclo design da DSR, optou-se pela realização de uma avaliação descritiva, em que se buscou demonstrar o desempenho do artefato a partir da avaliação de pessoas envolvidas no acompanhamento das decisões relacionadas ao atendimento a clientes nessa organização. Para avaliar o impacto e os resultados da solução implementada, adotaram-se técnicas de pesquisa qualitativa, cujas etapas estão descritas na Tabela 4.

Tabela 4. Etapas da coleta de dados para avaliação

Etapa	Objetivo central	Dados	Metodologia	Coleta	Sujeitos das pesquisas
1	Compreender a percepção dos funcionários do Banco A com relação ao impacto do projeto, em aspectos positivos e negativos.	Primários	Qualitativa	Observação participante	Times operacionais e de gestão das áreas de Canais, Tecnologia e BackOffice
2	Identificar possíveis descolamentos entre os dados coletados por observação participante do sentimento real dos demais participantes do projeto	Primários	Qualitativa	Entrevista semiestruturada (roteiro disponível no Apêndice B)	Superintendente Geral das Centrais de Atendimento do Banco A (Chat, Central de Atendimento, SAC, Reclame Aqui, redes sociais, imprensa e <i>stores</i> )
3	Avaliar o impacto do projeto implantado até o momento no <i>ranking</i> de reclamações do BACEN	Secundários	Qualitativa	Análise documental	<i>Ranking</i> de instituições mais reclamadas no site do BACEN

**Nota.** Elaborado pelos autores.

Um dos autores deste estudo foi membro fixo de todas as reuniões do projeto, desde a sua especificação e aprovação até as reuniões de acompanhamento de desenvolvimento, homologação, treinamentos e pós-implantação de cada uma das fases de implantação apresentadas ao longo da intervenção. A primeira etapa de avaliação, contudo, apresenta limitações. Para Geertz (1993 como citado em Marietto, 2018, p. 9) “a leitura que o pesquisador faz da realidade contextual será sempre sobre os ombros dos outros e somente estes podem atribuir o verdadeiro significado da realidade vivenciada por eles”. Por esse motivo, a segunda etapa da coleta de dados para avaliação foi a condução de uma entrevista semiestruturada com a superintendente geral das centrais de atendimento do Banco A.

Na sequência, foram avaliados dados secundários obtidos por análise documental do ranking de reclamações do BACEN, divulgado trimestralmente na página da própria instituição, para averiguar se houve impacto do projeto implantado até o momento na posição ocupada pelo Banco A na listagem dos bancos e financeiras mais reclamadas do grupo secundário.

Destaca-se que a solução adotada segue em desenvolvimento e implantação na instituição, não sendo possível, portanto, mensurar os ganhos de eficiência e eficácia em sua totalidade até o momento da escrita deste trabalho. Após a implantação total da solução, a avaliação poderá ser complementada por meio de método qualitativo de análise documental das bases de dados de acionamentos e reclamações registradas em todos os canais de atendimento disponibilizados pelo Banco A.

Os indicadores coletados deverão ser comparados aos indicadores analisados no início do projeto. Deve-se avaliar também se houve: redução no índice de reclamações sobre base de clientes, calculado pelo BACEN entre o início e término da implantação da ferramenta; redução do índice de reincidência de clientes nos canais de atendimento; e aumento do índice de demandas solucionadas em primeiro contato.

Ao longo do desenvolvimento deste trabalho, observou-se uma efetiva conscientização da alta gestão do Banco A quanto à necessidade de adequação da cultura organizacional para que ela ofereça soluções ágeis e cada vez mais digitais para seus clientes e funcionários.

A partir da realização das reuniões do projeto, os gestores passaram a se aproximar de suas áreas operacionais para compreender a voz do cliente e buscar por melhorias contínuas em processos, produtos e atendimento. Esse movimento resultou no trabalho diário das equipes de processos para o mapeamento e a revisão de processos e alçadas de atendimento, em comitês mensais entre a operação, os gestores de produtos e o *back-office*, para melhoria da experiência dos clientes. A centralização dos processos de qualidade de atendimento, como a monitoria e auditoria de qualidade, inclusive canais de venda, na mesma célula, também foi outro feito dessas reuniões.

Com relação a adoção da nova ferramenta de atendimento em si, foi observado que a aceitação pelos usuários impactados pelas fases 1 (central de atendimento, chat e SAC) e 2 (canais reputacionais como Reclame Aqui e redes sociais) de implantação foi bastante positiva. Entre os recursos que favoreceram a adoção dessa tecnologia, destacam-se as funcionalidades de direcionamento automático de demandas do atendimento para as equipes de apoio e a possibilidade de controlar o prazo de solução de cada uma das demandas direcionadas via relatórios disponibilizados na própria ferramenta automaticamente.

Para corroborar os ganhos identificados e mitigar as limitações da percepção da pesquisadora, em outubro de 2021, conduziu-se uma entrevista semiestruturada com a gestora das centrais de atendimento do Banco A. Quando questionada sobre a sua percepção sobre a ferramenta implantada e os principais ganhos que ela trouxe para o dia a dia de suas equipes, a gestora afirmou que os benefícios observados podem ser classificados como melhorias de segurança, de eficiência operacional e de gestão:

“Do ponto de vista de segurança, a ferramenta já apresenta o cliente para o analista de atendimento identificado e autenticado, garantindo a segurança das operações, tanto na visão do cliente, quanto na visão do Banco. Já com relação a eficiência, a partir da implantação da ferramenta, passamos a ter a visibilidade do tempo de atendimento efetivo dos nossos clientes para casos em que a conclusão é feita por um *back-office*. Até então possuíamos um “acordo de cavalheiros” quanto ao tempo médio de cada demanda, mas hoje conseguimos ver em tempo real as filas de atendimento e prazos de conclusão e atuar para dar uma resposta mais rápida para os casos de reclamação.”

A visão em tempo real das filas de atendimento e dinamismo de correções mencionadas pela entrevistada está em linha com as menções de Kotler et al. (2017), sobre a necessidade de as empresas estarem atentas às experiências de seus clientes, e de Gissoni (2017), que indica

uma forma de as empresas fazerem isso é usando seus sistemas de gestão de atendimento como ferramentas geradoras de *insights* de melhorias – ambos aspectos foram destacados ao longo deste trabalho.

A entrevistada também foi questionada a respeito de sua percepção sobre a visão de futuro da ferramenta e o que é esperado após sua disseminação para todas as áreas de contato com cliente:

“Ao acessarmos uma plataforma única, todos os canais passarão a ter o histórico de contatos do cliente e utilizarão a mesma linguagem e procedimentos ao atendê-lo. Acredito que isso fará com que sejam minimizados os atritos sobre diferenças no discurso entre canais e trará ainda mais velocidade e qualidade para os nossos clientes.”

Essa percepção é corroborada por Silveira e Moura (2010), segundo os quais a padronização da linguagem da operação garante maior uniformidade da experiência do cliente, e por Lazaris e Vrechopoulos (2014) e Shen et al. (2018), citados por Mainardes et al. (2019), que afirmam que a solução *omnichannel* oferece uma experiência integrada e consistente para satisfazer as necessidades dos clientes.

O estabelecimento de uma governança para controle do prazo de conclusão das demandas, viabilizado pela ferramenta implantada e destacado tanto pela observadora participante quanto pela gestora entrevistada, bem como os trabalhos de melhoria contínua em processos, produtos e atendimento, contribuiu para a redução da exposição negativa da marca no ranking de reclamações do BACEN. Tal resultado se deve à mitigação do volume de protocolos encerrados fora do prazo estabelecido pelas áreas e informado para o cliente durante o atendimento de primeira instância. Na Tabela 5, apresenta-se o ranking de reclamações dos bancos e financeiras do grupo secundário do BACEN no momento da escrita desse trabalho.

Tabela 5. Ranking de reclamações: 3º trimestre de 2021

Posição	Instituição financeira	Índice	Reclamações procedentes	Base de clientes
01	PARATI - CRÉDITO, FINANCIAMENTO E INVESTIMENTO S.A.	14.015,05	54	3.853
02	MASTER	2.055,01	223	108.515
03	FACTA FINANCEIRA S.A. - CRÉDITO FINANCIAMENTO E INVESTIMENTO	458,43	131	285.752
04	BANCO DIGIMAI S.A.	258,94	102	393.906
05	DAYCOVAL	255,32	332	1.300.297
06	PARANÁ BANCO	193,45	94	485.895
07	XP	138,80	42	302.591
08	BNP PARIBAS	125,22	286	2.283.925
09	MERCANTIL DO BRASIL	122,14	467	3.823.232
10	BMG	106,63	442	4.276.210

Fonte: BACEN (n.d.b.).

A Tabela anterior indica que o Banco A não se encontra entre as principais instituições que compõe o ranking, confirmando a efetividade das soluções implementadas.



## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo apresentou o desenvolvimento de uma plataforma *Omnichannel* com o objetivo de melhorar o atendimento a clientes de uma relevante instituição financeira brasileira e que atua mercado financeiro como banco de varejo e atacado há mais de cem anos.

Apesar dos canais de atendimento da instituição financeira estudada serem essenciais para suporte no que tange a dúvidas, informações, solicitações e reclamações de todos os produtos e serviços oferecidos pelas instituições desse setor, a empresa demonstrava baixa eficiência operacional nos canais de atendimento. Outro problema diagnosticado foi a falta de aproveitamento adequado dos insumos por eles capturados, o que prejudicava a capacidade da empresa de identificar estratégias para a criação, o aumento e a sustentação de vantagens competitivas, bem como impedia o aumento de eficiência na melhora ou criação de produtos e serviços, na correção de eventuais erros e no gerenciamento de crises.

O estudo realizado identificou que a falta de eficiência operacional era causada pelo fato de as áreas de atendimento serem apartadas, independentes e utilizarem ferramentas de registro e tratamento de demandas distintas e não integradas umas às outras ou aos sistemas legados. Esse cenário, além de ocasionar falta de visibilidade da jornada do cliente entre canais de atendimento também incorria na sobreposição de recursos humanos com as mesmas funções em áreas diferentes, o que gerava alto custo de transação em atividades de atendimento e controle.

Para solucionar o problema em questão foi adotada a estratégia de unificação dos sistemas de atendimento e direcionamento de demandas, de aprimoramento dos processos de mineração de dados obtidos dos contatos da instituição com seus clientes, além do mapeamento, e da padronização dos fluxos e procedimentos de atendimento, ampliando as alçadas de solução em primeiro contato (FCR).

A solução adotada propõe uma inovação de caráter incremental e contribui com a melhoria dos processos do Banco A pois viabiliza uma visão integrada sobre o relacionamento e os contatos dos clientes com a instituição e facilita a análise dos insumos de atendimento para identificação de problemas e oportunidades.

A condução do trabalho na organização foi liderada pela pesquisadora, que integra a equipe de Qualidade do Banco A. A equipe de Qualidade possui atribuição legal de mobilizar a organização para desenvolver seus pontos mais sensíveis e, até abril de 2021, estava alocada sob a mesma gestão que as equipes de atendimento crítico, o que facilitou a interação entre os profissionais desses departamentos e o acesso aos principais indicadores de reclamação. Essa maior interlocução também teve papel essencial para facilitar as negociações com as áreas impactadas pela implantação da solução.

A principal dificuldade enfrentada na implementação da solução foi a obtenção e análise dos dados de atendimento em decorrência da heterogeneidade dos sistemas de registro de demandas e dispersão das bases de dados. Essas barreiras foram superadas com a ajuda do time operacional alocado em cada célula de atendimento, que apoiou na unificação das bases e no cruzamento pontual dos dados de atendimento.

A condução deste trabalho iniciou a transformação digital dos canais de atendimento da organização e difundiu a preocupação institucional de que todos os clientes, independente do ponto de contato, experienciem jornadas fluidas e de sucesso, sensibilizando os gestores quanto à necessidade de uso da voz do cliente e de dados não estruturados para melhorar o negócio.

É possível afirmar que, sob os aspectos gerenciais, o processo de elaboração do trabalho contribuiu para que as equipes de atendimento incorporassem em sua cultura o processo de revisão contínua de processos e alçadas de atendimento, bem como a agenda mensal de governança entre a operação de atendimento e as áreas de produtos e *back-office*.

Até a etapa atual de implantação, a ferramenta já permite a análise de indicadores até então desconhecidos, como o tempo médio de conclusão de um atendimento direcionado para

uma área de apoio. Essas funcionalidades foram determinantes para que os times de gestão de atendimento impactados pelas fases 1 e 2 da implantação receberam a nova ferramenta de forma bastante positiva, pois passaram a ter a possibilidade de controlar o prazo de solução de cada uma das demandas direcionadas via relatórios disponibilizados na própria ferramenta automaticamente.

Após implantação plena da ferramenta, será criada uma célula específica para gestão de demandas, responsável por controlar os prazos, a qualidade de respostas e a adequação das tratativas, sem a necessidade de dispersar os recursos responsáveis por essas atividades de controle em cada célula de atendimento. Essa arquitetura corresponde ao que Carlos Magalhães (2018, p. 22) chama de Centro de Serviços Compartilhados; ou seja, “um modelo de organização autogerida, baseado em processos, pelo qual uma área presta serviços para várias unidades ou departamentos de uma ou mais empresas”.

Essa alternativa tem como principais ganhos a possibilidade de centralização da visualização de todos os contatos prévios do cliente com o Banco A; a garantia de uniformidade no atendimento a Clientes, tanto do ponto de vista de tempo de resposta quanto na resolução oferecida; a mitigação de erros operacionais causados por assimetria de informação entre os agentes de atendimento; e a facilitação de análise dos insumos de atendimento para identificação de problemas e oportunidades. Essa percepção de ganho obtida pela solução está em linha com as menções de Kotler et al. (2017) sobre a necessidade de as empresas estarem atentas as experiências de seus clientes e de Gissoni (2017), que indica uma forma das empresas fazerem isso é usando seus sistemas de gestão de atendimento como ferramentas geradoras de iniciativas de melhorias, ambos aspectos destacados ao longo deste trabalho.

Também foi possível observar que as mudanças provocadas por este trabalho impactaram positivamente a posição ocupada pelo Banco A nos rankings de reclamação do BACEN, de forma que a instituição não se encontra mais entre as dez instituições mais reclamadas no órgão regulador. Com a implantação total da proposta de solução apresentada neste estudo, espera-se aumentar, ainda mais, a eficiência operacional da instituição financeira além dos ganhos obtidos com a solução parcialmente implantada. Esse resultado será obtido com a redução do volume de reclamações registradas no BACEN e do custo de transação pela sobreposição de esforços de atendimento.

Como próximos passos, a partir dos benefícios da realização deste trabalho na instituição analisada, e para além da disseminação da cultura focada no gerenciamento de sucesso e experiência do cliente para todas as áreas da organização, o Banco poderá utilizar novos indicadores de qualidade e recomendação para compor o diagnóstico e identificar melhorias, tanto em atendimento, quanto na criação de produtos e serviços financeiros, como o NPS (*Net Promoter Score*) e CSAT (*Customer Satisfaction Score*).

Em linhas gerais, a necessidade de melhoria dos serviços de atendimento, bem como sua atualização e aplicação como ferramenta de criação e manutenção de vantagem competitiva, tem se mostrado uma possibilidade para diversos setores. Portanto, a partir da elaboração e implementação da solução *omnichannel* apresentada neste trabalho, recomenda-se a sua consulta por profissionais que se pretendem criar ou impulsionar a área de atendimento a clientes de seus negócios.

## REFERÊNCIAS

- Albertin, A. L., & Albertin, R. M. M. (2005). *Tecnologia de informação e desempenho empresarial: as dimensões de seu uso e sua relação com os benefícios de negócio*. São Paulo, SP: Atlas.
- Banco Central do Brasil. (n.d.a). *Sistema Financeiro Nacional (SFN)*. Recuperado de <https://www.bcb.gov.br/estabilidadefinanceira/sfn>

- Banco Central do Brasil. (n.d.b). *Ranking de Reclamações*. Recuperado de <https://www.bcb.gov.br/ranking/index.asp?rel=outbound&frame=1>
- Boianovsky, C. D. (2008). *Regras de padronização como diferencial competitivo: caso Walt Disney World Resorts* (Tese de doutorado). Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, SP, Brasil. Recuperado de <https://repositorio.uniceub.br/jspui/bitstream/235/8966/1/20500161.pdf>
- Federação Brasileira de Bancos. (2016). *Painel econômico e financeiro*. Recuperado de [https://cmsportal.febraban.prg.br/Arquivos/documentos/PDF/-L06\\_painel\\_port.pdf](https://cmsportal.febraban.prg.br/Arquivos/documentos/PDF/-L06_painel_port.pdf)
- Fernandes, D. V. D. H., & Santos, C. P. (2008). *As consequências comportamentais da insatisfação dos clientes*. Curitiba, PR: RAC.
- Gissoni, A. G. (2017, janeiro e fevereiro). Omnichannel: uma gestão integrada. *GVExecutivo*, 16(1), 2017.
- Hevner, A. R., S. T. March, J. Park, and S. Ram (2004). "Design science in information systems research." *MIS Quarterly*, 28(1), 75-105.
- Hevner, A. R. (2007). A three cycle view of design science research. *Scandinavian Journal of Information Systems*, 19(2), 4.
- Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2017). *Marketing 4.0. Do tradicional ao digital*. Rio de Janeiro, RJ: GTM Editores Ltda.
- Madruça, R. (2020). *Gestão do Relacionamento e customer experience: a revolução na experiência do cliente*. São Paulo, SP: Editora Atlas.
- Mainardes, E. W., Rosa, C. A. M., & Nossa, S. N. (2019). *Omnichannel strategy and customer loyalty in banking*. *International Journal of Bank Marketing*. Recuperado em 31 de outubro de 2021, de <https://www.emerald.com/insight/0265-2323.htm>
- Magalhães, C. (2018). *Centro de Serviços Compartilhados: Estratégias para maximizar o valor em sua organização*. São Paulo, SP: All Print Editora.
- Marietto, M. L. (2018). Observação participante e não participante: contextualização teórica e sugestão de roteiro para aplicação dos métodos. *Revista Ibero Americana de Estratégia*, 17(4). Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=331259758002>
- Oliveira, A. F. (2006). *Uma investigação empírico-exploratória acerca da relação dos indicadores operacionais de call center com a satisfação dos clientes* (Tese de mestrado). Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, SP, Brasil. Recuperado de [https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/4105/Alexandre\\_Oliveira.pdf?sequence=1](https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/4105/Alexandre_Oliveira.pdf?sequence=1)
- Priem, R. (2007). A consumer perspective on value creation. *Academy of Management Review*, 32(1), 219–235.
- Reis, T. (2018, 4 de janeiro). Bacen: entenda o que faz e como funciona o Banco Central do Brasil. *Suno*. Recuperado de <https://www.suno.com.br/artigos/bacen/>
- Rosman, T. (2015). *Investigating omni-channel banking opportunities in Sweden: from a user perspective*. Stockholm, SE: KHT Royal Institute of Technology, School of Computer Science and Communication.
- Saghiri, S., Wilding, R., Mena, C., & Bourlakis, M. 2017. Toward a three-dimensional framework for omni-channel. *Journal of Business Research*, 77, 53–67.
- Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. (2017). *Integre seus canais de vendas a partir do conceito de omnichannel*. Recuperado de <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/integre-seus-canais-de-vendas-a-partir-do-conceito-de-omni-channel,87426f65a8f3a410VgnVCM2000003c74010aRCRD>
- Silveira, S. M., & Moura, M. A. (2010). *Scripts de atendimento em call centers: uma visão de documentos eletrônicos*. Recuperado em 19 de setembro de 2021, de <https://periodicos.ufsc.br/index.php/eb/article/view/1518-2924.2010v15n29p145/19547>
- Vasiliev, S. A., & Serov, E. R. (2019, 7 de novembro). *Omnichannel Banking Economy. Risks*. Recuperado em 31 de outubro de 2021, de <https://www.mdpi.com/journal/risks>