



Solução omnicanal aplicada nos canais de atendimento ao cliente de uma instituição financeira no Brasil

 Gabriela de Paula Ribeiro¹   Alexandre Cappelozza¹  e  Luis Hernan Contreras Pinochet² 

 Universidade Presbiteriana Mackenzie (UPM), Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Programa de Pós-Graduação em Administração do Desenvolvimento de Negócios, São Paulo, SP, Brasil¹

 Universidade de São Paulo (USP), Departamento de Administração, Pós-Graduação em Administração (PPGA), Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Atuária (FEA), São Paulo, SP, Brasil²

Resumo

Objetivo: Este estudo apresenta uma solução para o problema da baixa eficiência operacional nos canais de serviço e a necessidade de uso adequado das informações de uma instituição financeira brasileira relevante.

Design/metodologia/abordagem: O estudo adotou os princípios metodológicos da abordagem de Design Science Research (DSR) para desenvolver soluções de problemas organizacionais. A solução foi aplicada em uma instituição que opera no mercado financeiro como um banco de varejo no setor.

Principais Descobertas: Este artigo apresenta o desenvolvimento de uma plataforma que unifica os sistemas de serviço e direcionamento de demandas, mapeamento e padronização de processos, e institui procedimentos de serviço com a expansão das áreas de solução. A solução representa uma inovação incremental, permitindo uma visão integrada dos relacionamentos com os clientes e melhorando a análise de serviços.

Contribuição Teórica/Metodológica: Este estudo contribui para a compreensão da transformação digital na gestão de serviços e demonstra o ciclo completo da DSR em um contexto real por meio de uma estrutura replicável em ambientes semelhantes de serviço regulados.

Originalidade: Esse trabalho iniciou a transformação digital dos canais de serviço da organização e disseminou a preocupação institucional de que todos os clientes, independentemente do ponto de contato, tenham experiências de sucesso.

Objetivo de Desenvolvimento Sustentável: Econômico – Indústria, Inovação e Infraestrutura.

Palavras-chave: transformação digital, omnichannel, tecnologias, suporte ao cliente, Design Science Research

Editor Chefe:  André Torres Urdan

Editor Científico:  Leonardo Vils

Editor Associado:  Emerson Wagner Mainardes

Processo de Avaliação: Double Blind Review

Recebido: 17 abr. 2025

Aceito: 16 mar. 2026

Notas dos Autores

Conflito de Interesses: The authors have not declared any potential conflicts of interest

Autor correspondente: Alexandre Cappelozza - alexandre.cappelozza@mackenzie.br

Uso de Inteligência Artificial: Não se aplica.

Cite como – American Psychological Association (APA)

Ribeiro, G. de P., Cappelozza, A., & Pinochet, L. H. C. (2026, abr./jun.). Solução omnicanal aplicada nos canais de atendimento ao cliente de uma instituição financeira no Brasil. *Brazilian Journal of Marketing*, São Paulo, 25(2), e28520. <https://doi.org/10.5585/2026.28520>

Item relacionado(hasTranslation): <https://doi.org/10.5585/2026.31160>



Abstract

Omnichannel solution applied in customer service channels of a financial institution in Brazil

Purpose: This study presents a solution to the problem of low operational efficiency in service channels and the need for adequate use of the inputs of a relevant Brazilian financial institution.

Design/methodology/approach: The study adopted the methodological principles of the Design Science Research approach to develop organizational problem solutions. The solution was applied in an institution that operates the financial market as a retail bank in the banking sector.

Main Findings: This paper presents the development of a platform that unifies the systems of service and targeting of demands, mapping and standardization of processes, and instituted service procedures with the expansion of the solution areas. This solution represents an incremental innovation that enables an integrated view of customer relationships and improves service analysis.

Theoretical/Methodological Contribution: This study contributes to the understanding of digital transformation in service management and demonstrates DSR's full cycle of DSR in a real-world context using a framework replicable in similar regulated service environments.

Originality: This work initiated the digital transformation of the organization's service channels and spread institutional concern that all customers, regardless of the point of contact, experience successful journeys.

Sustainable Development Goal: Economic – Industry, Innovation, and Infrastructure.

Keywords: digital transformation, omnichannel, technologies, customer support, Design Science Research

Resumen

Solución omnicanal aplicada a los canales de atención al cliente de una institución financiera en Brasil

Objetivo: Este estudio presenta una solución al problema de la baja eficiencia operativa en los canales de servicio y la necesidad de un uso adecuado de la información en una importante institución financiera brasileña.

Diseño/metodología/enfoque: El estudio adoptó los principios metodológicos del enfoque de Investigación de Diseño Científico (IDC) para desarrollar soluciones a problemas organizacionales. La solución se aplicó en una institución que opera en el mercado financiero como banco minorista del sector.

Resultados: Este artículo presenta el desarrollo de una plataforma que unifica los sistemas de enrutamiento de servicio y demanda, el mapeo y la estandarización de procesos, y establece procedimientos de servicio con la expansión de las áreas de solución. La solución representa una innovación incremental, que permite una visión integrada de las relaciones con los clientes y mejora el análisis del servicio.

Contribución teórica/metodológica: Este estudio contribuye a la comprensión de la transformación digital en la gestión de servicios y demuestra el ciclo completo de IDC en un contexto real a través de un marco replicable en entornos de servicio regulados similares.

Originalidad: Este trabajo impulsó la transformación digital de los canales de servicio de la organización y difundió la preocupación institucional por que todos los clientes, independientemente del punto de contacto, tengan experiencias satisfactorias.

Objetivo de Desarrollo Sostenible: Económico – Industria, Innovación e Infraestructura.

Palabras-clave: transformação digital, omnichannel, tecnologias, suporte ao cliente, Design Science Research

1 Introdução

A insatisfação dos clientes tende a causar perda de lucratividade e competitividade para as empresas devido ao término do relacionamento com o cliente ou ao compartilhamento de experiências negativas com futuros consumidores da empresa (Hult et al., 2019). Essa influência cresceu com a expansão das redes sociais (Buskens, 2020) e a criação de páginas privadas, como o Reclame Aqui, que atualmente é a maior plataforma para resolver conflitos entre empresas e consumidores na América Latina. Esses aspectos podem aumentar o custo de reter, ou ampliar, a base atual de clientes.

Nesse sentido, a literatura mostra que quanto mais o consumidor interage com uma marca, mais positivas são essas interações e maior é o valor criado (Ammen et al., 2021; Liu et al., 2024). Usar os dados das interações dos clientes com as marcas é essencial para intensificar, fortalecer e até melhorar a experiência de consumo (Soetan et al., 2021).

Em métodos tradicionais de pesquisa de mercado (como entrevistas presenciais, pesquisas telefônicas e pesquisas online), os consumidores às vezes revelam o que pensam e fazem (Kotler et al., 2021; Edeling et al., 2021).

Assim, os canais de atendimento ao cliente e suporte são excelentes ferramentas para identificar estratégias para a criação, aumento e suporte de vantagens competitivas, aumento da eficiência na melhoria ou criação de produtos e serviços, além de corrigir possíveis erros e gestão de crises (Sturgeon, 2019). Esse conjunto de estratégias para canais de atendimento ao cliente acompanham as novas tecnologias digitais que reduzem as demandas das tarefas rotineiras, transformam organizações e seus trabalhos. Entende-se que a digitalização é uma das estratégias que melhora a criação de valor, além de reduzir os custos de transação. O uso intensivo de tecnologias nas organizações transforma essa adoção tecnológica em uma necessidade de negócios

(Tanriverdi & Aydın, 2024) e essas ações impactam positivamente a experiência do cliente (Mahr et al. 2019) com as empresas e tornam os relacionamentos mais longos e lucrativos.

A era da indústria 4.0 trouxe mudanças consideráveis no comportamento do consumidor para canais online e/ou móveis, impulsionadas por tecnologias digitais e fácil acesso ao mercado global. Dispositivos inteligentes e tecnologias digitais avançadas possibilitaram um serviço 'sem contato', facilitando a interação (Verleye, 2015) e criando valor (Rodriguez-Torrico, 2020) para o cliente com funcionários de várias instituições, incluindo financeiras (Lee & Lee, 2020). Portanto, a Tecnologia da Informação (TI) tem sido considerada um dos componentes mais importantes do ambiente de negócios atual e as organizações brasileiras têm utilizado essa tecnologia extensiva e intensamente, tanto nos níveis estratégicos quanto operacionais.

Além disso, os administradores enfrentaram os desafios desse ambiente cada vez mais complexo e precisam de um conhecimento mais profundo de suas particularidades e dinâmicas (Saeidi et al., 2019). O uso da tecnologia depende do valor que ela tem para a empresa e da disponibilidade de aplicações de TI e seus diferentes níveis de configuração. Nos mais altos níveis, a tecnologia pode até contribuir para mudanças ou para a criação de novos modelos de negócios (Peng et al., 2016; Ilmudeen et al., 2019; Tavoletti et al., 2022).

Sangal et al. (2024) afirmam que a interação do cliente com as empresas mudou significativamente com os avanços tecnológicos nos últimos anos. De forma semelhante, Shen et al. (2018) argumentam que, além dos canais tradicionais, as empresas começaram a oferecer novas formas de interação, como aplicativos, redes sociais, lojas digitais e centros de contato (Mainardes et al., 2019).

A empresa estudada neste trabalho, não identificada por questões de confidencialidade, e nomeada ao longo do texto como Banco A, estava presente no ranking dos bancos e fundos financeiros mais reclamados junto ao Banco Central do Brasil (BACEN), com alta taxa de reclamações sobre a base ativa de clientes, o que poderia impactar negativamente sua sustentabilidade futura.

A insatisfação dos clientes, comprovada pelo alto volume de reclamações registradas diretamente no BACEN, tende a causar perda de lucratividade e competitividade para as empresas devido ao término do relacionamento do cliente ou ao compartilhamento da experiência negativa com futuros consumidores da empresa. Esses fatores podem aumentar o custo de reter, ou ampliar, a carteira de atual de clientes do banco.

Assim, esta pesquisa relata o desenvolvimento de uma plataforma que unifica os sistemas de serviço e direcionamento de demandas, mapeamento e padronização dos fluxos dos processos, bem como procedimentos de serviço estabelecidos com a expansão das áreas de solução, seguindo os princípios metodológicos da DSR (Hevner et al. 2004). Desenvolveu-se um artefato que reuniu características de um modelo de gestão tecnológica e sua respectiva implementação na empresa.

A insatisfação dos clientes se tornou uma preocupação crítica para instituições financeiras, especialmente em mercados altamente regulados como o brasileiro, onde os rankings de reclamações publicados pelo Banco Central afetam diretamente a reputação corporativa. Nesse cenário, os canais de serviço representam não apenas pontos de interação, mas também ativos estratégicos para criação de valor e retenção de clientes. No entanto, quando os sistemas de serviço são fragmentados e carecem de integração, as instituições enfrentam ineficiências operacionais, custos de transação mais altos e capacidade limitada de captar informações relevantes das interações com os clientes. Para superar esses desafios, esse estudo propõe o desenvolvimento e avaliação de uma plataforma omnicanal que integre múltiplos canais de serviço em um sistema unificado, alinhado aos princípios metodológicos da DSR.

O artefato proposto neste estudo foi desenvolvido com base em fundamentos teóricos e levantamentos empíricos e ambos consideraram diferentes perspectivas para o desenvolvimento da solução.

O artigo está estruturado da seguinte forma: na segunda seção, é apresentada a fundamentação teórica com destaque para os aspectos associados ao atendimento ao cliente em instituições financeiras e à estratégia omnicanal como uma melhoria no atendimento ao cliente. Na terceira seção, é descrito o método utilizado no estudo, enquanto na quarta seção, o desenvolvimento do artefato é apresentado com a coleta de requisitos e operacionalização da solução. Na quinta seção, destacamos a avaliação do artefato e, finalmente, na sexta seção são apresentadas as considerações finais do estudo e os próximos passos na implementação da solução.

2 Fundamentação Teórica

2.1 Atendimento ao cliente em instituições financeiras brasileiras

Vasiliev e Serov (2019) definem o setor bancário como uma arquitetura complexa e orientada a serviços, composta por vários sistemas que unem diferentes áreas organizacionais que gerenciam partes distintas da experiência do cliente.



Órgãos reguladores controlam o funcionamento dessas instituições e entre esses principais órgãos se destacam o Conselho Monetário Nacional (CMN), responsável por garantir a estabilidade da moeda e o desenvolvimento econômico e social do país. Já o BACEN tem a tarefa de garantir que os operadores financeiros cumpram a legislação, respeitem os direitos dos cidadãos e criem um ambiente de concorrência justa. Além disso, qualquer instituição financeira precisa da autorização do BACEN para atuar, o que limita os poderes dos operadores financeiros. Por essa razão, os operadores financeiros acabam oferecendo produtos e serviços semelhantes em termos de características e preços (Reis, 2018).

É essencial destacar que a percepção de qualidade e cuidado oferecidos pelas instituições financeiras também pode ser analisada por meio de um ranking elaborado pelo próprio BACEN. Esse ranking é formulado a partir das manifestações registradas diretamente pelos cidadãos nos canais de serviço do BACEN e as instituições financeiras listadas são classificadas em ordem decrescente conforme o seu índice de reclamações. Esse índice é calculado de acordo com a seguinte fórmula:

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

O ranking é publicado trimestralmente em duas listas: a) 10 maiores bancos e instituições financeiras em número de clientes e b) outros bancos e instituições financeiras que tenham 30, ou mais, reclamações encerradas no período de referência, conforme a Tabela 1.

Tabela 1

Classificação de Reclamações: 1º trimestre de 2020

Posição	Instituição Financeira	Índice	Reclamações	Base de Clientes
01	FACTA FINANCEIRA S.A.	1.416,17	132	93.209
02	BARIGUI (conglomerado)	996,26	28	28.105
03	NOVO BANCO CONTINENTAL S.A.	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 (2020).

Nota. Embora presente nesta tabela, o Banco A não é identificado devido à confidencialidade.

2.3 A estratégia omnicanal como uma melhoria no atendimento ao cliente

Kotler et al. (2021) afirmam que o marketing deve se adaptar à natureza mutável das escolhas do consumidor na economia digital. É exatamente a adaptação observada com as mudanças nos esforços de marketing nos últimos anos, que migraram do foco orientado ao produto (Marketing 1.0) para o cliente (Marketing 2.0), seguido pelos valores (Marketing 3.0), foco nos seres humanos (Marketing 4.0) e aplicação de tecnologias que imitam o comportamento humano para criar, comunicar, entregar e aumentar valor ao longo da jornada do cliente (Ammen et al., 2021). Por fim, apresenta-se o Marketing 6.0 que ressalta a necessidade de as empresas oferecerem experiências imersivas aos clientes tanto no mundo offline quanto online (Kotler et al., 2024; Noor, 2024). Esses autores também afirmam que o objetivo central do negócio é unificar a experiência

física e digital do cliente, resultando em experiências semelhantes e intercambiáveis e sugerem uma ênfase crescente nas experiências de serviço na era digital.

Uma das estratégias usadas pelas empresas para garantir experiências satisfatórias é o omnicanal, definido como uma evolução do conceito de multicanal, pois proporciona a unificação da experiência do cliente entre todos os canais de comunicação fornecidos pelas organizações (Akter et al., 2021, Liu et al., 2024).

Nesse sentido, um dos modelos teóricos da gestão omnicanal é o modelo de integração de canais, que assume que o nível de integração entre os canais de uma organização se correlaciona diretamente com a experiência omnicanal do cliente, aplicável tanto ao varejo físico quanto digital. No entanto, por se tratar de uma perspectiva mais operacional, os gestores devem garantir que a iniciativa de implementação esteja alinhada com fatores organizacionais estratégicos, como tecnológicos e culturais, entre outros (Buckley & Feldman, 2024).

Outro modelo de gestão omnicanal se refere a uma abordagem que oferece uma experiência multidimensional ao cliente, que transcende aspectos puramente transacionais e abrange outros aspectos relacionais, como fatores cognitivos, afetivos, sensoriais e físicos. Assim, a devida consideração da clareza das informações transmitidas ao cliente, confiança, relacionamentos humanos e usabilidade de aplicações tecnológicas, por exemplo, alinham-se com essa perspectiva de gestão omnicanal (Gerea et al., 2021).

A abordagem omnicanal deve ser vista como uma evolução da abordagem multicanal originária do setor varejista (Rosman, 2015; Saghiri et al., 2017; Vasiliev & Serov, 2019). A diferença entre estratégia omnicanal e multicanal é a possibilidade de que os consumidores possam continuar uma interação iniciada em outro canal sem duplicar informações (Vasiliev & Serov, 2019), o que se refere a uma estratégia que melhora a qualidade do atendimento ao cliente e reduz custos específicos.

No entanto, Shen et al. (2018) e Mainardes et al. (2019) reforçam que o sucesso da implementação da estratégia omnicanal depende da percepção, usabilidade e efeito positivo gerados. Portanto, o banco omnicanal, ou a estratégia omnicanal aplicada aos bancos, foca nos princípios de consistência, otimização e perfeição, com o objetivo de tornar a experiência do cliente a mais satisfatória possível (Komulainen, & Makkonen 2018; Vasiliev, & Serov, 2019).

É importante notar que é necessário mais do que a evolução das plataformas de serviço multicanal para a estratégia omnicanal. Também é recomendado aprimorar os processos de

mineração de dados para o uso estruturado da informação para correções na jornada do cliente, gestão de processos de negócios e até possíveis incidentes sistêmicos (Gissoni, 2017).

Do ponto de vista do atendimento ao cliente, essa situação é corroborada por Silveira e Moura (2010), que afirmam que analistas da linha de frente do suporte ao cliente devem ter todas as informações organizadas e padronizadas em procedimentos. Além disso, segundo os autores, essa padronização visa unificar a fala da empresa e dos agentes de atendimento. Nesse sentido, mapear os processos de atendimento de cada canal de contato com o cliente e padronizar os procedimentos garante maior uniformidade da experiência do cliente, tanto do ponto de vista do tempo de resposta quanto da resolução oferecida (Rodriguez-Torrico et al., 2020).

Além disso, oferecer uma solução omnicanal aos clientes permite que os gestores obtenham informações mais detalhadas sobre o atendimento ao cliente relacionadas às suas experiências, o que gera consistência e harmoniza os canais de serviço da organização (Srivastava et al., 2025).

Gissoni (2017) argumenta que as empresas de varejo devem sofisticar suas ferramentas tradicionais, softwares e sistemas de gestão de relacionamento com o cliente para apoiar a interseção das informações e aplicar modelos analíticos específicos para gerar conhecimento. Segundo o autor, desenvolver uma capacidade analítica para uso de dados pode identificar oportunidades que os varejistas não encontrariam de outra forma.

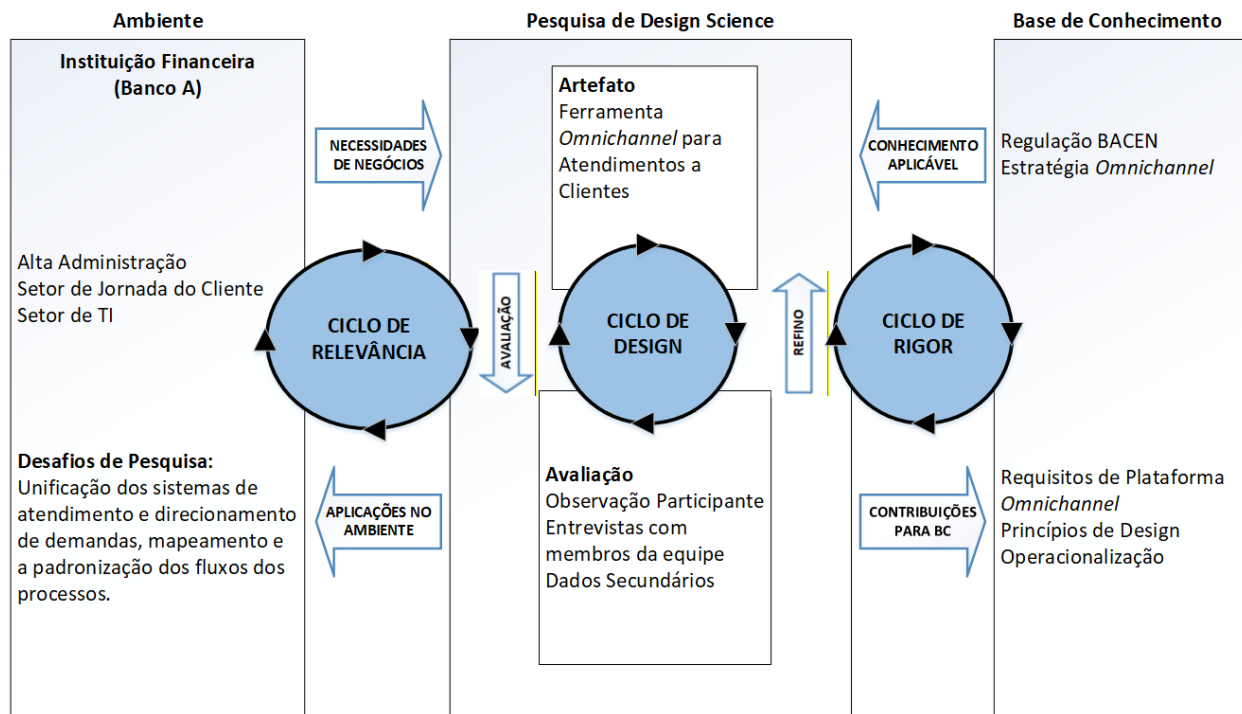
3 Procedimentos Metodológicos

Este estudo foi conduzido seguindo as diretrizes da metodologia Design Science Research, cujo objetivo é desenvolver um artefato, ao qual nos referimos como Plataforma Omnicanal de Atendimento ao Cliente. A abordagem metodológica adotada seguiu as diretrizes de Hevner et al. (2004), que estruturaram essa abordagem em três ciclos principais de atividades associadas: relevância do ciclo, rigor do ciclo e design do ciclo. A Figura 1 ilustra o escopo da pesquisa e sua associação com os principais componentes do estudo, com base nos ciclos da DSR.

A adoção da abordagem de DSR foi motivada por sua orientação para resolver problemas organizacionais por meio do desenvolvimento de artefatos. Ao contrário dos métodos puramente descritivos ou exploratórios, a DSR enfatiza a criação e avaliação de soluções que possam ser instanciadas e testadas em contextos reais. Isso a torna particularmente adequada para o setor financeiro, onde restrições regulatórias, expectativas dos clientes e complexidade tecnológica exigem soluções práticas e baseadas em evidências.

Figura 1

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



Fonte: Adaptado de Hevner et al. (2004, p. 80).

O ciclo de relevância permite identificar requisitos, como o problema a ser abordado e a inserção do artefato desenvolvido e avaliado no ambiente, para resolver os desafios de pesquisa identificados (Hevner, 2007). Nesse estudo, o ciclo de relevância foi especialmente crítico porque permitiu identificar ineficiências de serviço que impactavam diretamente a experiência do cliente. Ao mapear a fragmentação existente dos sistemas de serviço e a falta de integração entre bancos de dados, a pesquisa garantiu que o design do artefato abordasse problemas com consequências organizacionais reais. Esse ciclo também reforçou a importância de alinhar o desenvolvimento tecnológico com a satisfação do cliente como objetivo estratégico. Nesta pesquisa, tratamos dos aspectos relacionados à unificação dos sistemas de cuidado e à segmentação de demanda, mapeamento e padronização dos fluxos dos processos. Desenvolveu-se um artefato que reunia características de um modelo de gestão tecnológica e sua implementação de TI. Por fim, a utilidade do artefato foi demonstrada e avaliada em campo.

O ciclo de design visa realizar as atividades de desenvolvimento e avaliar os artefatos resultantes do estudo (Hevner, 2007). Essa pesquisa propôs o desenvolvimento e avaliação de um artefato na forma de uma plataforma cujo objetivo era melhorar o suporte ao cliente em ambientes

organizacionais. Esse ciclo foi operacionalizado por meio de prototipagem iterativa e interação contínua com as partes interessadas. Em cada etapa do desenvolvimento, as percepções de analistas de serviços, especialistas em tecnologia e gestores foram coletadas para refinar as funcionalidades da plataforma. Essa abordagem participativa melhorou a robustez técnica da solução e aumentou o compromisso organizacional, já que os funcionários se viam como contribuintes ativos do processo de inovação.

O ciclo de rigor possibilita a pesquisa e aplicação de teorias e métodos presentes na base de conhecimento para apoiar o desenvolvimento e avaliação do artefato desenvolvido pela DSR (Hevner, 2007). Nesta pesquisa, diferentes fontes foram identificadas para apoiar o desenvolvimento do artefato proposto, como alguns aspectos regulatórios determinados pelo BACEN e um levantamento dos conceitos associados ao tema da estratégia omnicanal aplicado ao atendimento ao cliente. Ao combinar conceitos da literatura acadêmica, requisitos empíricos e diretrizes normativas estabelecidas pelo BACEN, o estudo garantiu consistência metodológica e robustez teórica. Essa triangulação entre teoria, prática e regulação fortalece a confiabilidade da solução proposta e apoia sua replicabilidade em ambientes de serviço semelhantes.

4 Desenvolvimento do Artefato

4.1 Contexto da Realidade Investigada

Adotou-se a proposta de solução omnicanal aplicada aos canais de atendimento ao cliente do Banco A com a unificação dos sistemas de suporte ao cliente e a meta de resolver o problema de eficiência operacional relatado ao longo deste trabalho.

O Banco A atua no mercado financeiro como banco de varejo e atacado há mais de 100 anos e tem sua sede em um grande centro de negócios em São Paulo com agências distribuídas em todas as cidades brasileiras e em outros 24 países situados em três continentes. O Banco A, cuja missão é ser uma instituição sustentável e perene e os negócios são guiados por relacionamentos baseados em respeito, clareza de propósito e honestidade, oferece soluções para pessoas físicas e jurídicas. Os principais serviços oferecidos são contas correntes, cartões de débito e crédito, transferências de dinheiro (DOC, TED e PIX), seguros, investimentos e operações de crédito.

O Banco A estava posicionado entre os bancos e instituições financeiras mais reclamados do grupo secundário do ranking de reclamações do BACEN conforme a Tabela 1, com alta taxa de reclamações sobre a base de clientes e exposição negativa à marca. Assim, inserido em um

mercado onde as características e preços dos produtos são semelhantes, para se diferenciar da concorrência, o Banco A apostou no desenvolvimento da excelência no atendimento ao cliente em todos os seus pontos de contato.

Antes da solução implementada, os analistas identificavam manualmente a complexidade das demandas dos clientes para que demandas com baixa complexidade e pouco tempo de solução fossem tratadas diretamente pelos operadores e demandas com complexidade média e alta, ou alto tempo de execução, fossem direcionadas para áreas de suporte que avaliavam e resolviam as demandas dos clientes.

Esse processo manual de classificação das demandas dos clientes podia acarretar erros de interpretação, além de desconsiderar informações valiosas, como sugestões de melhoria em processos internos, bem como desejos e necessidades não atendidos pelos clientes.

Apenas duas ferramentas usadas pela instituição tinham a funcionalidade de direcionar automaticamente as demandas para as áreas de suporte. Contudo, essa funcionalidade estava indisponível, pois as ferramentas ainda precisavam ser implantadas para uso administrativo, fazendo com que a segmentação ainda ocorresse, manualmente, por e-mail. Também é importante notar que apenas as demandas direcionadas por essas duas ferramentas poderiam controlar o tempo de execução em cada atendimento permitindo a identificação de possíveis gargalos nos processos.

Além disso, as ferramentas não estavam integradas, o que dificultava identificar possíveis ações já direcionadas pelas equipes que atendiam o cliente anteriormente, por exemplo, por um canal diferente daquele contemplado em cada ferramenta.

A análise dos dados para identificar problemas de experiência dos clientes com o Banco A e direcionar melhorias identificadas era possível graças à extração manual dos bancos de dados de cada ferramenta de registro e segmentação. Esses bancos de dados foram unificados em um único repositório de dados e eram tratados manualmente para a geração de relatórios de gestão. Assim, esse processo de análise era realizado por cada área, o que gerava sobreposição de recursos humanos e, conseqüentemente, aumento do custo de transação para atendimento e suporte ao cliente.

Além da baixa resolução limitada a 60% das demandas recebidas, as causas para a manifestação do problema de eficiência se tratava da heterogeneidade nas ferramentas de registro e direcionamento dos pedidos dos clientes, além da falta de integração entre as soluções aplicadas, bancos de dados e os sistemas internos da organização. Essa situação dificultava a identificação

das semelhanças entre as solicitações dos clientes, a elaboração de planos de melhoria para a experiência do cliente e o aumento do custo das transações decorrentes da sobreposição de recursos humanos.

4.2 Levantamento de Requisitos

Sabe-se que as organizações dependem de requisitos específicos para garantir seu sucesso, o que pode ser alcançado com o uso da tecnologia da informação. Por essa razão, um dos primeiros passos para o desenvolvimento da solução foi a definição dos principais requisitos funcionais do sistema único de registro e direção de serviço, formalizado em uma reunião que reuniu participantes das equipes de atendimento ao cliente, administrativo e tecnologia em junho de 2020. Os requisitos mapeados são descritos na Tabela 2.

Tabela 2*Requisitos Empíricos*

ID	Requisitos	Detalhe de Requisitos
01	Omnicanal	Ferramenta única para registrar e direcionar demandas em todos os canais de contato com o cliente.
02	Compatibilidade entre dispositivos	Disponível em plataforma online e acessada na própria rede da instituição por todos os tipos de dispositivos (desktops, notebooks, tablets e celulares), permitindo consulta e interação de qualquer lugar, a qualquer momento.
03	Acesso simplificado	Acesso por login com o nome de usuário e senha atuais da rede.
04	Integração cadastral	Consulta de todas as informações dos clientes, como histórico de seus contatos anteriores com a instituição, dados de registro, produtos e serviços contratados, cláusulas contritórias, reclamações e cancelamentos. A busca é realizada pelo CNPJ ou CPF sobre isso e exibe todas as interações anteriores dos clientes com a instituição.
05	Integração de sistemas	Integração a sistemas de registro legados e aos produtos e serviços oferecidos pela instituição, permitindo a contratação e cancelamento desses a qualquer momento. Ao selecionar o cliente, os Campos de Dados, Produtos e Extratos devem aparecer como um link.
06	Integração de telefonia	Integração com o sistema telefônico para que o contato autenticado seja iniciado ao receber uma chamada do cliente, e o número do protocolo seja gerado automaticamente.
07	Integração com reguladores	Integração com órgãos reguladores para coletar chamadas abertas nesses canais e tratar a instituição.
08	Classificação manual	A classificação dos motivos do serviço será manual escolhendo uma lista suspensa.
09	Classificação automática	Integração com solução analítica de fala e texto para classificação automática, sem intervenção humana.
10	Direcionando demandas para áreas de apoio	Permitir o direcionamento de demandas não resolvidas da linha de frente para as áreas de apoio. A área de apoio será escolhida e acionada automaticamente a partir da escolha do motivo da chamada.
11	Anexe documentos	Permita, a qualquer momento, incluir anexos nas visões do protocolo e de direcionamento.
12	Controle de demanda/ pipeline	Alimentação automática do painel para o volume de demandas, considerando: Tarefas Totais, Em Andamento, Dentro e fora do prazo.
13	Protocolo de Crise	Ativação automática de protocolos de crise com base em desvios do volume de drives.
14	Rede de Segurança	Use modelos preditivos e prescritivos para clientes reclamantes em canais críticos para aumentar a elevação e agilidade dos principais canais.

Como sugerido no ciclo de rigor do DSR, buscou-se suporte teórico e conceitos por meio da base de conhecimento para auxiliar no desenvolvimento da proposta de solução. Os requisitos mapeados foram combinados com as indicações da literatura estudada para desenvolver a proposta de solução. Esse procedimento permitiu a elaboração dos princípios de design do artefato com seus respectivos resultados esperados da implementação, conforme a Tabela 3.

Tabela 3

Princípios de design

Indicações na Literatura	ID de Requisito	Princípio de Design	Resultado Esperado
SEBRAE, 2017	01	Adotar da abordagem omnicanal como estratégia de satisfação do cliente.	Controle do volume de atendimentos em canais críticos e, consequentemente, a redução da exposição negativa da marca pelas reclamações.
Lazaris e Vrechopoulos, 2014	02		
Rosman, 2015	03		
Saghiri et al., 2017	04		
Shen et al. 2018	05		
Komulainen e Makkonen, 2018	06		
Mainardes et al., 2019	07		
Vasiliev e Serov, 2019	10	Realizar mapeamento e padronização de processos e scripts de serviço.	Oferta de serviço ágil para resolver dúvidas ou reclamações dos clientes.
Arantes, 1998	11		
Boianovsky, 2008			
Silveira e Moura, 2010			
Oliveira, 2016			
Gissoni, 2017	08	Melhorar os processos de mineração de dados.	Maior eficiência na melhoria ou criação de produtos e serviços.
	09		
	13		
			Resposta rápida a desejos e necessidades não atendidos pelo mercado.
			Menor retrabalho para identificar a causa da reclamação e identificação de oportunidades para melhoria contínua.
Magalhães, 2018	10	Centralizar os processos de controle para todas as células de serviço em uma única equipe, conforme apoiado por preceitos de centro de serviço compartilhado.	Menor custo transacional da sobreposição de atividades de controle, manipulação e análise de dados.
	12		
	14		

4.3 Operacionalização de artefatos

Os princípios de design e requisitos foram compartilhados com a equipe de tecnologia para avaliar o esforço de desenvolvimento e implantação do artefato. A proposta de solução foi validada

por todas as equipes envolvidas e levada para outras partes interessadas com objetivo de priorizar a implantação junto às equipes de projeto e tecnologia do Banco A. O resultado da análise técnica sobre a especificação funcional foi o desmembramento da implementação da solução em quatro fases:

- FASE 1 - Desenvolvimento, homologação e implementação da ferramenta para canais transacionais e primários (Central, Chat e SAC); concluído em fevereiro de 2021.
- FASE 2 - Desenvolvimento, homologação e implementação da ferramenta para canais reputacionais (Reclame Aqui e Redes Sociais) concluídos em setembro de 2021.
- FASE 3 - Desenvolvimento, homologação e implementação da ferramenta para canais críticos (Ombudsman, BACEN e Consumidor.gov); 2022.
- FASE 4 - Desenvolvimento, homologação e integração da ferramenta com soluções de análise de fala e texto para melhorar os processos de mineração de dados do cronograma de serviço e implementação pela equipe de tecnologia.

A solução desenvolvida implementou a solução omnicanal para captura de informações e estabelecimento de protocolos automatizados de crise. A partir da identificação dos desvios das curvas padrão de reclamação, o sistema aciona as equipes responsáveis pelas soluções e alerta os clientes impactados, o que previne o aumento das chamadas nos canais de atendimento. O sistema também cria modelos preditivos e prescritivos para identificar padrões de solicitações de clientes nos canais, a fim de evitar a migração do atendimento primário para um atendimento crítico.

No entanto, ao longo do desenvolvimento da ferramenta, também foi decidido desenvolver o aumento das alçadas dos canais primários de atendimento para resolver, pelo menos, 80% das solicitações dos clientes no primeiro contato, bem como mapear e padronizar os fluxos e procedimentos de serviço dos canais de atendimento.

Esse aumento das alçadas é suportado pela literatura: em seu estudo, Oliveira (2006) buscou avaliar se indicadores operacionais de atendimento estavam relacionados à satisfação do cliente e identificou que apenas o indicador de solução do atendimento na primeira chamada era significativo para aumentar o nível de satisfação do cliente. Ou seja, quanto maior o número de clientes atendidos por uma única chamada, maior o nível de satisfação desses clientes.

Anand e Barsoux (2017) destacam, em três pilares, a chave para uma mudança que envolve a implementação de novas tecnologias: a) definir o catalisador para a transformação, b) definir um objetivo principal a ser alcançado e c) garantir o treinamento às lideranças para alcançar o objetivo, garantindo uma transformação corporativa bem-sucedida. Em outras palavras, trata-se de envolver a liderança na definição e execução de alcance do objetivo.

A entrega da fase 1 foi concluída sem atrasos pela equipe de desenvolvimento e, ao ser encerrada, as equipes de serviço e as áreas de suporte impactadas pela conclusão foram treinadas sobre a usabilidade da ferramenta. A necessidade de desenvolver uma funcionalidade para agendamento das demandas foi identificada durante o uso da ferramenta. Assim, protocolos de atendimento que expiram no dia seguinte ao início do atendimento, ou não atendidos há um dia após o início do atendimento, geram uma notificação automática para o analista responsável por concluir a demanda; protocolos de atendimento não solucionados há dois dias de seu início de atendimento são direcionados ao gerente responsável; e protocolos não atendidos há três dias, ou mais, são direcionados ao superintendente da área de suporte. Essa solicitação foi incluída na esteira de desenvolvimento do projeto e entregue em maio de 2021 e, portanto, a entrega da segunda fase já contemplava essa funcionalidade.

As equipes de atendimento consideradas na segunda fase do projeto também foram treinadas sobre as funcionalidades da ferramenta e indicavam aceitação positiva dessa nova funcionalidade. A extensão da terceira fase se deveu à complexidade de estabelecer a funcionalidade de integração da ferramenta com agências reguladoras para coletar chamadas abertas nos canais. A partir dessa entrega, tornou-se possível avaliar o impacto da solução implementada na padronização da experiência do cliente.

Além disso, foram realizados o mapeamento de processos de negócios e a padronização de procedimentos para os canais de contato. As alçadas para os canais principais foram ampliadas para resolver, pelo menos, 80% das solicitações dos clientes no primeiro contato.

Esse mapeamento consistia em analisar cada possível motivo para contatar um cliente para cada produto e serviço oferecido pelo Banco A. Também foram identificadas, por exemplo, as informações necessárias aos clientes estavam disponíveis no aplicativo, na website do banco, com o próprio gerente ou nos canais de atendimento.

5 Avaliação de Artefatos

A avaliação do modelo é uma etapa importante na DSR porque permite evidências do comportamento do artefato na solução do problema (Hevner et al., 2004; De Sordi, 2020). Assim, para atender ao ciclo de design da DSR, optou-se por realizar uma avaliação descritiva, na qual buscamos demonstrar o desempenho do artefato a partir da avaliação de pessoas envolvidas no monitoramento de decisões relacionadas ao atendimento ao cliente nesta organização. Por fim, para avaliar o impacto e os resultados da solução implementada, adotou-se técnicas de pesquisa qualitativa, cujas etapas são descritas na Tabela 4.

Tabela 4

Etapas da coleta de dados para avaliação

Passo	Objetivo principal	Dados	Metodologia		Temas de Pesquisa
1	Entender a percepção dos funcionários do Banco A sobre o impacto do projeto tanto em aspectos positivos como negativos.	Primária	Qualitativo	Observação Participante	Equipes operacionais e de gestão de Tecnologia e Atendimento.
2	Identificar possíveis distanciamentos entre os dados coletados pela observação participante.	Primária	Qualitativo	Entrevista semiestruturada	Superintendente Geral dos Centros de Atendimento ao Cliente do Banco A.
3	Avaliar o impacto do projeto implementado no ranking de reclamações do BACEN.	Ensino Médio	Qualitativo	Análise documental	Ranking das instituições mais reclamadas no site do BACEN.

Marietto (2018) afirma que métodos de observação participante e não participante são ferramentas de pesquisa priorizadas por muitos pesquisadores em estudos organizacionais. Segundo o autor, observação participante é um método qualitativo enraizado na pesquisa etnográfica tradicional que permite ao pesquisador fazer parte do grupo analisado e compreender suas interações mais profundamente.

Um dos autores deste estudo foi membro fixo de todas as reuniões do projeto, desde sua especificação e aprovação até as reuniões de monitoramento do desenvolvimento, homologação, treinamento e pós-implementação de cada fase de implementação apresentadas ao longo da intervenção. Esse método de avaliação, no entanto, possui limitações: segundo Geertz (1993, citado em Marietto, 2018), a leitura que o pesquisador faz da realidade contextual estará sempre

sobre os “ombros” dos outros, e somente estes podem atribuir o verdadeiro significado da realidade que vivenciaram. Por essa razão, a segunda etapa da avaliação foi a realização de uma entrevista semiestruturada com o superintendente geral dos *call centers* do Banco A.

Em seguida, avaliou-se os dados secundários obtidos por meio da análise documental do ranking de reclamações do BACEN, publicados trimestralmente no site da instituição, para verificar se houve impacto do projeto implementado sobre a posição ocupada pelo Banco A na lista dos bancos e fundos financeiros mais reclamados divulgada pelo BACEN.

Vale destacar que a solução adotada continua em desenvolvimento na instituição, e só é possível medir os ganhos de eficiência e eficácia em sua totalidade após a redação deste trabalho. Após a implementação completa da solução, a avaliação poderá ser complementada por um método qualitativo de análise documental dos bancos de dados das reclamações registrados em todos os canais de atendimento do Banco A.

Os indicadores coletados devem ser comparados com os analisados no início do projeto. Também deve ser avaliado caso tenha existido a redução no índice de reclamações sobre a base de clientes, calculada pelo BACEN entre o início e o fim da implementação da ferramenta, redução da taxa de recorrência de clientes nos canais de serviço e se a solução aumentou a taxa de demandas dos clientes resolvidas no primeiro contato.

Ao longo do desenvolvimento desse trabalho, houve uma conscientização adequada da alta administração do Banco A sobre a necessidade de adaptar a cultura organizacional para oferecer soluções ágeis e cada vez mais digitais a seus clientes e funcionários.

A partir das reuniões de projeto, os gerentes começaram a abordar suas áreas operacionais para entender a voz do cliente e buscar melhorias contínuas em processos, produtos e serviços. Esse movimento resultou no trabalho diário das equipes de processo para mapear e revisar processos e participar de comitês mensais entre a operação, gerentes de produto e o atendimento para melhorar a experiência do cliente.

A centralização dos processos de qualidade do atendimento, como monitoramento e auditoria de qualidade, incluindo canais de vendas, na mesma célula, foi outra conquista dessas reuniões. É evidente que a integração dos canais de atendimento da instituição financeira proporcionou múltiplos pontos de contato resultando em uma experiência positiva consistente para o cliente (Buckley & Feldman, 2024).

Quanto à adoção da nova ferramenta de serviço, a aceitação pelos usuários impactados pelas fases 1 e 2 foi positiva: entre as funcionalidades que favoreceram a adoção dessa tecnologia, destaca-se as funcionalidades de direcionamento automático das demandas de serviço para as equipes de suporte e a possibilidade de controlar o prazo da solução de cada demanda alvo por meio de relatórios disponibilizados automaticamente na própria ferramenta.

Para corroborar os ganhos identificados e mitigar as limitações das percepções dos pesquisadores, em outubro de 2021, realizou-se uma entrevista semiestruturada com a superintendente geral dos *call centers* do Bank A.

Quando questionada sobre sua percepção da ferramenta implementada e os principais ganhos que ela trouxe para o dia a dia de suas equipes, a entrevistada afirmou que os benefícios observados poderiam ser classificados como melhorias em segurança, eficiência operacional e gestão:

"Do ponto de vista da segurança, a ferramenta já apresenta o cliente ao analista de clientes identificado e autenticado, garantindo a segurança das operações, tanto na visão do cliente quanto na visão do Banco. Quanto à eficiência, pela implementação da ferramenta, agora temos visibilidade do tempo efetivo de serviço dos nossos clientes para casos em que um back office realiza a conclusão. Até então, tínhamos um "acordo de cavalheiros" sobre o tempo médio de cada demanda, mas hoje podemos ver em tempo real as filas e prazos de serviço e agir para dar uma resposta mais rápida aos casos de reclamação [...]"

Sobre a necessidade de as empresas estarem atentas às experiências de seus clientes, Gissoni (2017) indica que as empresas podem fazer isso usando seus sistemas de gestão de serviços como ferramentas que geram informações para melhoria das suas atividades. A visão em tempo real das filas de serviço e o dinamismo das correções mencionadas pelo entrevistado estão em linha com as menções de Kotler et al. (2017). A entrevistada também foi questionada sobre sua percepção da visão futura da ferramenta e o que se espera após sua divulgação a todas as áreas de contato com clientes:

"Ao acessar uma única plataforma, todos os canais terão o histórico de contatos do cliente e usarão o mesmo idioma e procedimentos no serviço. Acredito que isso minimizará o atrito com diferenças de fala entre canais e trará ainda mais agilidade e qualidade para nossos clientes [...]"

Essa percepção é corroborada por Silveira e Moura (2010), segundo os quais a padronização da linguagem da operação garante maior uniformidade na experiência do cliente. Entende-se que essa padronização da linguagem também está alinhada com o modelo multidimensional de gestão omnicanal (Gerea et al., 2021), pois também envolve aspectos cognitivos durante a jornada do cliente.

A equipe de governança colaborou neste estudo para controlar o prazo para atender às demandas com base na ferramenta implementada e observada pelos pesquisadores e pela entrevistada. Desta forma, a melhoria contínua nos processos, produtos e serviços contribuiu para a redução da exposição negativa da marca no ranking das reclamações do BACEN e esse resultado se deve à mitigação do volume de protocolos de atendimento solucionados após o prazo estabelecido pelas áreas durante a primeira instância de serviço. A Tabela 5 mostra a classificação das reclamações dos bancos e demonstrações financeiras divulgados pelo BACEN.

Tabela 5*Classificação de Reclamações: 3º trimestre de 2021*

Posição	Instituição Financeira	Índice	Reclamações	Base de Clientes
01	PARATI - CRÉDITO, FINANCIAMENTO E INVESTIMENTO S.A.	14.015,05	54	3.853
02	MESTRE	2.055,01	223	108.515
03	FACTA FINANCEIRA S.A.	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

A Tabela 5 indica que o Banco A não está entre as principais instituições que compõem esse ranking, o que confirma a eficácia das soluções implementadas; além disso, afirma que os benefícios proporcionados pela solução omniscanal são fatores importantes que afetam o engajamento do cliente (Tanriverdi & Aydın, 2024).

Além disso, a solução amplia o foco das ofertas de serviços bancários de preços competitivos para melhorar a qualidade do serviço, aumentando assim a conveniência do cliente. Essa inovação se torna um recurso essencial para manter a lucratividade das instituições financeiras, já que a complexidade da implementação do omniscanal pode representar um desafio para gestores e suas organizações (Ishfaq et al., 2024).

Outro benefício da solução omniscanal é a estruturação dos dados de atendimento ao cliente em uma única plataforma, o que possibilita a adoção futura de técnicas de aprendizado de máquina com potencial para explorar as relações entre dados transacionais e variáveis socioeconômicas do cliente. Esse recurso tecnológico aprimora o fornecimento de informações valiosas para o desenvolvimento de novas estratégias institucionais e que possibilitam aumentar a fidelidade do cliente, entre outros benefícios (Roosta et al., 2025).

O BACEN está se posicionando como um dos principais motores das transformações digitais no setor bancário brasileiro, especialmente em soluções de atendimento ao cliente. Nesse sentido, outras iniciativas orquestradas pelo Banco Central, como PIX e Open Finance, sugerem que o papel dessa instituição vai além das exigências regulatórias, tornando-a um motor de inovação dentro das instituições financeiras. Essas iniciativas, às vezes, podem levar as instituições financeiras a reconfigurar suas arquiteturas tecnológicas e modelos de relacionamento com o cliente, digitalizando seus processos bancários e aprimorando a interoperabilidade entre seus canais de serviço.

6 Considerações Finais

Este estudo apresentou o desenvolvimento de uma plataforma Omniscanal para melhorar o atendimento ao cliente de uma instituição financeira brasileira relevante, que atua no mercado financeiro como banco de varejo e atacado há mais de cem anos.

Embora os canais de atendimento da instituição financeira estudada sejam essenciais para o suporte a dúvidas, informações, solicitações e reclamações de todos os produtos e serviços oferecidos, a empresa demonstrou baixa eficiência operacional nos canais de serviço. Outro

problema diagnosticado foi a falta de uso adequado das informações capturadas, o que prejudicou a capacidade da empresa de identificar estratégias para criar, aumentar e apoiar suas vantagens competitivas, além de impedir o aumento da eficiência na melhoria ou criação de produtos e serviços, correção de possíveis erros e gestão de crises.

Essa pesquisa contribui para identificar que a falta de eficiência operacional nessa empresa era causada pelo fato de que as áreas de serviço eram separadas e independentes, utilizavam ferramentas para registrar e tratar demandas distintas e precisavam ser integradas. Além de causar falta de visibilidade da jornada do cliente entre canais de atendimento, esse cenário também gerava sobreposição de recursos humanos com as mesmas funções em diferentes áreas, o que gerava elevados custos de transação nas atividades de serviço e controle.

Para resolver o problema em questão, a estratégia de unificação dos sistemas de atendimento e direcionamento das demandas, a melhoria dos processos de mineração dos dados obtidos a partir dos contatos da instituição com seus clientes, além do mapeamento, padronização dos fluxos e procedimentos de atendimentos e ampliação da alçada de atendimento para solução no primeiro contato.

A plataforma foi desenvolvida de acordo com os preceitos da DSR e apoiada pela literatura sobre o tema, além de considerar as regulamentações que afetam as organizações do setor público e os requisitos empíricos levantados.

A solução adotada propõe uma inovação incremental e contribui para a melhoria dos processos do Banco A porque permite uma visão integrada do relacionamento e dos contatos dos clientes com a instituição e facilita a análise do serviço em conjunto para identificar problemas e oportunidades.

A condução do trabalho na organização foi liderada por um dos pesquisadores que faz parte da equipe de qualidade de atendimento do Banco A. Essa equipe tem a tarefa legal de mobilizar a organização para desenvolver seus pontos mais sensíveis e, até abril de 2021, foi alocada sob a mesma gestão das equipes de atendimentos críticos, o que facilitou a interação entre os profissionais desses departamentos e o acesso aos principais indicadores de reclamações. Esse aumento do diálogo também desempenhou um papel essencial na facilitação das negociações com as áreas impactadas pela implementação da solução.

A principal dificuldade enfrentada na implementação da solução foi a obtenção e análise dos dados de atendimento devido à heterogeneidade dos sistemas de registro, demandas e

dispersão dos bancos de dados. Essas barreiras foram superadas com a ajuda da equipe operacional alocada em cada célula de atendimento e que apoiou a unificação das bases de dados.

Esse trabalho iniciou a transformação digital dos canais de serviço da organização e disseminou a preocupação institucional de que todos os clientes, independentemente do ponto de contato, vivenciem jornadas fluidas e bem-sucedidas, sensibilizando os gestores a usar a voz do cliente e os dados não estruturados para melhorar o negócio (Tavoletti et al., 2022).

Nos aspectos de gestão, o processo de elaboração do trabalho contribuiu para que as equipes de serviço incorporassem em sua cultura a revisão contínua dos processos e da frequência, bem como a agenda mensal de governança entre a operação do serviço e as áreas de produto e back-office.

Até a fase atual de implementação, a ferramenta já permite a análise de indicadores até então desconhecidos, como o tempo médio de conclusão de um serviço direcionado a uma área de suporte. Essas funcionalidades foram determinantes para que as equipes de gestão de serviços impactadas pelas fases 1 e 2 da implementação recebessem a nova ferramenta de forma muito positiva, pois começaram a ter a possibilidade de controlar automaticamente o tempo de solução de cada uma das demandas direcionadas por meio de relatórios disponibilizados na própria ferramenta.

Após a implementação completa da ferramenta, será criada uma célula específica para gestão de demanda, responsável por controlar prazos, qualidade das respostas e adequação das negociações, sem a necessidade de dispersar os recursos responsáveis por essas atividades de controle em cada célula de serviço. Essa arquitetura corresponde ao Centro de Serviços Compartilhados com a possibilidade de centralizar a visualização de todos os contatos anteriores do cliente com o Banco A; a garantia de uniformidade no atendimento ao cliente, tanto do ponto de vista do tempo de resposta quanto da resolução oferecida; a mitigação de erros operacionais causados pela assimetria de informação entre agentes de atendimento e a facilitação da análise das informações para identificar problemas e oportunidades organizacionais.

Essa percepção do ganho obtido pela solução 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 Gissoni (2017) e Sangal et al. (2024), e esse estudo indica que uma forma para isso é a utilização dos sistemas de informação como ferramentas que geram iniciativas de melhoria, ambos aspectos destacados ao longo deste trabalho.

Também foi possível observar que as mudanças causadas por esse trabalho impactaram positivamente a posição ocupada pelo Banco A no ranking de reclamações do BACEN de modo que a instituição não figura entre as dez instituições mais reclamadas no órgão regulador até o momento da redação desse estudo.

Com a implementação completa da proposta de solução apresentada neste estudo, espera-se que aumente ainda mais a eficiência operacional da instituição financeira, além dos ganhos obtidos com a solução parcialmente implementada. Esse resultado será obtido reduzindo o volume de reclamações registradas no BACEN e o custo de transação por esforços de acesso.

À medida que os seguintes passos, com base nos benefícios de realizar esse trabalho na instituição foram analisados, e além da disseminação da cultura focada na gestão do sucesso e da experiência do cliente para todas as áreas da organização, o Banco A pode utilizar novos indicadores de qualidade e recomendações para elaborar o diagnóstico e identificar melhorias, tanto no serviço quanto na criação de produtos e serviços financeiros, como NPS (Net Promoter Score) e CSAT (Customer Satisfaction Score).

A necessidade de melhorar os serviços de serviço e sua atualização e aplicação como ferramenta para criar e manter uma vantagem competitiva provou ser uma possibilidade para diversos setores. Portanto, a partir da elaboração e implementação da solução omniscanal apresentada neste trabalho, recomenda-se consultar profissionais que pretendam criar ou impulsionar a área de atendimento ao cliente de seus negócios.

Este estudo apresenta algumas limitações que devem ser consideradas: a análise dos resultados obtidos foi realizada com apenas uma instituição financeira no Brasil atuando em um segmento específico desse setor, o que aumenta a dificuldade de generalizar os resultados observados. Além disso, a falta de dados quantitativos para destacar outros impactos gerados pela solução é outra limitação deste estudo.

Estudos futuros poderiam explorar outros indicadores relacionados ao objetivo da pesquisa deste estudo, como redução do tempo para resolver solicitações e serviços dos clientes, melhora na satisfação do cliente ou melhorias na eficiência operacional por meio da implementação da solução apresentada em outras organizações.

Em conclusão, a plataforma omniscanal desenvolvida neste estudo demonstrou seu potencial para aumentar a eficiência dos serviços, reduzir custos operacionais e melhorar a experiência do cliente no setor bancário. Ao consolidar sistemas díspares em uma única solução,

a instituição não apenas reduziu sua exposição nos rankings regulatórios de reclamações, mas também fomentou uma mudança cultural rumo à melhoria contínua dos processos. De uma perspectiva teórica, o estudo ilustra como a DSR pode ser aplicada para enfrentar desafios organizacionais complexos, oferecendo uma estrutura replicável para outras instituições em setores regulados. Apesar de suas limitações, especialmente o foco em um caso único e a ausência de dados quantitativos, a pesquisa oferece informações valiosas para profissionais e estudiosos do tema e abre caminho para futuros estudos sobre a integração de sistemas de informação, inteligência artificial e estratégias centradas no cliente em ambientes omnicanal.

Contribuições dos Autores- CRediT (Contributor Roles Taxonomy)

Contribuição	Ribeiro, G. P.	Cappelozza, A.	Pinochet, L. H. C
Contextualização	X	-----	----
Metodologia	-----	X	----
Software	-	-	----
Validação	X	X	X
Análise formal	X	X	----
Investigação	X	-----	----
Recursos	X	-----	----
Curadoria de dados	X	X	X
Original	X	-----	
Revisão e edição	-----	X	X
Visualização	-----	-----	X
Supervisão	-----	X	----
Administração do projeto	X	-----	----
Aquisição de financiamento	-----	-----	----

Referências

- Akter, S., Hossain, T. M. T., & Strong, C. (2021). What omnichannel really means? *Journal of Strategic Marketing*, 29(7), 567–573. <https://doi.org/10.1080/0965254X.2021.1937284>
- Ameen, N., Hosany, S., & Tarhini, A. (2021). Consumer interaction with cutting-edge technologies: Implications for future research, *Computers in Human Behavior*, 120. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2021.106761>
- Anand, N. & Barsoux, J. L. (2017). Everyone gets wrong about change Management. *Harvard Business Review*. Retrieved January 14, 2023, from <https://hbr.org/2017/11/what-everyone-gets-wrong-about-change-management>
- Banco Central do Brasil. (n.d.a). *Sistema Financeiro Nacional (SFN)*. Retrieved January 14, 2023, from <https://www.bcb.gov.br/estabilidade/financeira/sfn>

- Banco Central do Brasil. (n.d.a). *Ranking de Reclamações*. Retrieved January 14, 2023, from <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* (Doctoral dissertation). Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, SP, Brasil. Retrieved January 14, 2023, from <https://repositorio.uniceub.br/jspui/bitstream/235/8966/1/20500161.pdf>
- Buckley, J. A. B., Feldman, P. S. M. (2024). Effects of channel integration on the omnichannel customer experience. *Cogent Business & Management*, 11(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2364841>
- Buskens, V. (2020). Spreading information and developing trust in social networks to accelerate diffusion of innovations, *Trends in Food Science & Technology*, 106, 485-488. <https://doi.org/10.1016/j.tifs.2020.10.040>
- De Sordi, J. O., Azevedo, M. C. de., Meirelles, M., Pinochet, L. H. C., & Jorge, C. F. B. (2020). Design Science Research in practice: What can we learn from a longitudinal analysis of the development of published artifacts? *Informing Science: The International Journal of an Emerging Transdiscipline*, 23, 1-23. <https://doi.org/10.28945/4493>
- Edeling, A., Srinivasan, S., & Hanssens, D. M. (2021). The marketing-finance interface: A new integrative review of metrics, methods, and findings and an agenda for future research, *International Journal of Research in Marketing*, 38(4), 857-876. <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2020.09.005>
- FEBRABAN - Federação Brasileira de Bancos. (2016). *Painel econômico e financeiro*. Retrieved January 14, 2023, from https://cmsportal.febraban.prg.br/Arquivos/documentos/PDF/-L06_painel_port.pdf
- Fernandes, D. V. D. H., & Santos, C. P. (2008). The behavioral consequences of the customer dissatisfaction, *Revista Administração Contemporânea*, 12, 147-174.
- Gerea, C., Gonzalez-Lopez, F., & Herskovic, V. (2021). Omnichannel Customer Experience and Management: An Integrative Review and Research Agenda. *Sustainability*, 13(5), 2824. <https://doi.org/10.3390/su13052824>
- Gissoni, A. G. (2017). Omnichannel: uma gestão integrada. *GVExecutivo*, 16(1), 24-27. <https://doi.org/10.12660/gvexec.v16n1.2017.67453>
- Hevner, A. R., March, S. T., Park, J., & Ram, S. (2004). Design science in information systems research. *MIS Quarterly*, 28(1), 75-105. <https://doi.org/10.2307/25148625>
- Hevner, A. R. (2007). A three cycle view of design science research. *Scandinavian Journal of Information Systems*, 19(2), 1-6.
- Hult, G. T. M., Sharma, P. N., Morgeson III, F. V., & Zhang, Y. (2019). Antecedents and Consequences of Customer Satisfaction: Do They Differ Across Online and Offline Purchases? *Journal of Retailing*, 95(1), 10-23. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2018.10.003>

- Ilmudeen, A. & Yukun, B. (2018). Mediating role of managing information technology and its impacts on firm performance: insight from China, *Industrial Management and Data Systems*, 118(4), 912-929. <https://doi.org/10.1108/IMDS-06-2017-0252>
- Ishfaq, R., Darby, J., & Gibson, B. (2024). Adapting the retail business model to omnichannel strategy: A supply chain management perspective. *Journal of Business Logistics*, 45(1), 1–28. <https://doi.org/10.1111/jbl.12352>
- Korneta, P. (2014). What makes customers willing to recommend a retailer – the study on roots of positive Net Promoter Score index. *Central European Review of Economics & Finance*, 5(2), 61-74.
- Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2021). *Marketing 5.0. Technology for Humanity*. Wiley, 1st Edition.
- Kotler P, Kartajaya H and Setiawan I (2024). *Marketing 6.0: The Future Is Immersive*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Lee, S. M., & Lee, D-H. (2020). “Untact”: a new customer service strategy in the digital age. *Service Business*, 14, 1-22. <https://doi.org/10.1007/s11628-019-00408-2>
- Liu, L., Li, Y., Liu, H., & Guan, Z. (2024). Influences of omnichannel integration and value congruence on customer patronage: the flow theory perspective. *Journal of Marketing Management*, 40(1/2), 151–182. <https://doi.org/10.1080/0267257X.2023.2279142>
- Mahr, D., Stead, S. & Odekerken-Schröder, G. (2019). Making sense of customer service experiences: A text mining review, *Journal of Services Marketing*, 33(1), 88-103. <https://doi.org/10.1108/JSM-10-2018-0295>
- Magalhães, C. (2018). *Centro de Serviços Compartilhados: Estratégias para maximizar o valor em sua organização*. São Paulo, SP: All Print Editora.
- Mainardes, E. W., Rosa, C. A. M., & Nossa, S. N. (2019). Omnichannel strategy and customer loyalty in banking. *International Journal of Bank Marketing*, 38(4), 799-822. <https://doi.org/10.1108/IJBM-07-2019-0272>
- 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), 5-18. <https://doi.org/10.5585/ijism.v17i4.2717>
- Ngoma, M. & Ntale, P. D. (2019). Word of mouth communication: A mediator of relationship marketing and customer loyalty, *Cogent Business & Management*, 6(1), 1580123. <https://doi.org/10.1080/23311975.2019.1580123>
- Noor, N. (2024). Book Review: Marketing 6.0: The Future is Immersive. *Journal of General Management*, 0(0). <https://doi.org/10.1177/03063070241308675>
- Oliveira, A. F. (2006). *Uma investigação empírico-exploratória acerca da relação dos indicadores operacionais de call center com a satisfação dos clientes* (master's thesis). Fundação Getulio Vargas, São Paulo, SP, Brasil. Retrieved January 14, 2023, from https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/4105/Alexandre_Oliveira.pdf?sequence=1

- Peng, J., Quand, J., Zhang, G., & Dubinsky, A. J. (2016). Mediation effect of business process and supply chain management capabilities on the impact of IT on firm performance: evidence from Chinese firms, *International Journal of Information Management*, 36(1), 89-96. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2015.09.006>
- Reis, T. (2018). BACEN: entenda o que faz e como funciona o Banco Central do Brasil. *Suno*. Retrieved January 14, 2023 from <https://www.suno.com.br/artigos/BACEN/>
- Roosta, S., Sadjadi, S. J., & Makui, A. (2025). Predicting customer loyalty in omnichannel retailing using purchase behavior, socio-cultural factors, and learning techniques. *PLoS ONE*, 20(8), 1–56. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0330338>
- Rodríguez-Torrico, P., Trabold Apadula, L., San-Martín, S., & San José Cabezudo, R. (2020). Have an omnichannel seamless interaction experience! Dimensions and effect on consumer satisfaction. *Journal of Marketing Management*, 36(17/18), 1731–1761. <https://doi.org/10.1080/0267257X.2020.1801798>
- 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, 1-11.
- Saeidi, P., Saeidi, S. P., Sofian, S., Saeidi, S. P., Nilashi, M. & Mardani, A. (2019). The impact of enterprise risk management on competitive advantage by moderating role of information technology, *Computer Standards & Interfaces*, 63, 67-82. <https://doi.org/10.1016/j.csi.2018.11.009>
- Saghiri, S., Wilding, R., Mena, C., & Bourlakis, M. (2017). Toward a three-dimensional framework for omni-channel. *Journal of Business Research*, 77, 53–67. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.03.025>
- Sangal, S., Nigam, A., & Sharma, S. (2024). Integrating blockchain capabilities in an omnichannel healthcare system: A dual theoretical perspective. *Journal of Consumer Behaviour*, 23(2), 440–452. <https://doi.org/10.1002/cb.2213>
- Shen, X.-L., Li, Y.-J., Sun, Y., & Wang, N. (2018). Channel integration quality, perceived fluency and omnichannel service usage: The moderating roles of internal and external usage experience. *Decision Support Systems*, 109, 61–73. <https://doi.org/10.1016/j.dss.2018.01.006>
- SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. (2017). *Integre seus canais de vendas a partir do conceito de omnichannel*. Retrieved January 14, 2023, from <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. *Encontros Bibli: Revista eletrônica de Biblioteconomia e Ciência da informação*, 15(29), 145–168. <https://doi.org/10.5007/1518-2924.2010v15n29p145>

- Soetan, T. O., Mogaji, E., & Nguyen, N. P. (2021). Financial services experience and consumption in Nigeria, *Journal of Services Marketing*, 35(7), 947-961.
<https://doi.org/10.1108/JSM-07-2020-0280>
- Srinivasan, S., & Hanssens, D. M. Marketing and firm value: Metrics, methods, findings, and future directions, *Journal of Marketing Research*, 46(3), 293-312.
https://doi.org/10.1142/9789813229808_0012
- Srivastava, P. R., Zhang, J. Z., Eachempati, P., Sharma, S. K., & Liu, Y. (2025). An Intelligent omnichannel assortment model to manage webrooming: an optimization approach. *Journal of Strategic Marketing*, 33(3), 441-465.
<https://doi.org/10.1080/0965254X.2022.2067072>
- Straker, K., Wrigley, C., & Rosemann, M. (2015). Typologies and touchpoints: designing multi-channel digital strategies. *Journal of Research in Interactive Marketing*, 9(2), 110-128.
<https://doi.org/10.1108/JRIM-06-2014-0039>
- Sturgeon, T. J. (2019). Upgrading strategies for the digital economy. *Global Strategy Journal*, 11(1), 34-57. <https://doi.org/10.1002/gsj.1364>
- Tanriverdi, İ., & Aydın, H. (2024). A bibliometric review of the omnichannel logistics literature. *International Review of Retail, Distribution & Consumer Research*, 34(3), 310-330.
<https://doi.org/10.1080/09593969.2023.2259645>
- Tavoletti, E., Kazemargi, N., Cerruti, C., Grieco, C. & Appolloni, A. Business model innovation and digital transformation in global management consulting firms, *European Journal of Innovation Management*, 25(6), 2022. <https://doi.org/10.1108/EJIM-11-2020-0443>
- Vasiliev, S. A., & Serov, E. R. (2019). *Omnichannel Banking Economy. Risks*. Retrieved 14, January 2023, from <https://www.mdpi.com/journal/risks>.
<https://doi.org/10.3390/risks7040115>
- Verleyem K. (2015). The co-creation experience from the customer perspective: its measurement and determinants, *Journal of Service Management*, 26(2), 321-342.
<https://doi.org/10.1108/JOSM-09-2014-0254>
- Zhang, D., Mahmood, A., Ariza-Montes, A., Vega-Muñoz, A., Ahmad, N., Han, H. & Sial, M. S. (2021). Exploring the Impact of Corporate Social Responsibility Communication through social media on Banking Customer E-WOM and Loyalty in Times of Crisis, *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18, 4739.
<https://doi.org/10.3390/ijerph18094739>