



FABIANA CARLA COSTA

**ATIVIDADES DESENVOLVIDAS NO SETOR
COMERCIAL DE UMA INSTITUIÇÃO FINANCEIRA**

LAVRAS - MG

2019

FABIANA CARLA COSTA

**ATIVIDADES DESENVOLVIDAS NO SETOR COMERCIAL DE UMA
INSTITUIÇÃO FINANCEIRA**

Relatório de estágio supervisionado
apresentado à Universidade Federal de Lavras,
como parte das exigências do Curso de
Administração, para obtenção do título de
Bacharel.

Prof.º Dr. André Luis Ribeiro Lima

Orientador

Prof.º Dr. José Willer do Prado

Coorientador

LAVRAS – MG

2019

FABIANA CARLA COSTA

**ATIVIDADES DESENVOLVIDAS NO SETOR COMERCIAL DE UMA
INSTITUIÇÃO FINANCEIRA**

Relatório de estágio supervisionado apresentado à Universidade Federal de Lavras, como parte das exigências do Curso de Administração, para obtenção do título de Bacharel.

APROVADO em ___ de _____ 2019.

Dr. André Luis Ribeiro Lima - UFLA

Dr. José Willer do Prado - UFLA

Prof.º Dr. André Luis Ribeiro Lima
Orientador

**LAVRAS – MG
2019**

AGRADECIMENTOS

À Deus, por ouvir minhas orações me concedendo forças e me guiando nesta trajetória.

À minha família, aos meus pais Fabio e Andrea, e a minha irmã Carolina, por todo amor, incentivo e apoio nos momentos difíceis.

Ao meu namorado, Kelson, por ser um grande companheiro, sempre presente e compreensivo durante meu trajeto.

Aos meus amigos, que fiz na graduação e também aqueles de longa data, pelas experiências compartilhadas e conselhos.

Aos professores do Departamento de Administração e Economia, em especial ao meu orientador André Luis, por todo aprendizado.

À Universidade Federal de Lavras pela oportunidade e por todo suporte durante o curso. Me graduar nesta universidade é uma honra e também a realização de um sonho.

Ao Banco Bradesco, por me conceder uma vaga de emprego no seu quadro de funcionários, no qual conheci excelentes profissionais e também adquiri novos conhecimentos que contribuíram para o meu crescimento profissional.

Enfim, agradeço a todos que colaboraram e fizeram parte desta importante etapa da minha vida.

MUITO OBRIGADA!

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – O fundador do Bradesco, Amador Aguiar.....	9
Figura 2 – Fachada da organização Bradesco, agência de Lavras.....	11
Figura 3 – Layout simplificado da agência.....	12

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Descrição das atividades desenvolvidas.....	13
Tabela 2 – Características dos empréstimos.....	15

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	7
2 DESCRIÇÃO GERAL DO LOCAL DE TRABALHO.....	9
2.1 Sobre a empresa.....	9
2.2 Descrição física da agência de Lavras.....	10
3 DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES DESENVOLVIDAS.....	13
4 DESCRIÇÃO DOS PROCESSOS TÉCNICOS.....	14
4.1 Atendimento ao cliente.....	14
4.2 Venda de produtos.....	19
4.3 Cadastramento de biometria e instalação do aplicativo.....	21
4.4 Gestão de filas.....	22
4.5 Recolhimento e validação de numerário.....	24
4.6 Atividades realizadas no setor de abertura de contas.....	24
5 CONCLUSÃO.....	26
6 SUGESTÕES DE MELHORIAS.....	27
REFERÊNCIAS.....	29

1 INTRODUÇÃO

Atualmente, as organizações exercem um amplo papel na sociedade, que vai além de proporcionar a máxima prosperidade ao patrão e seus funcionários, trazendo benefícios a todos os membros que participam direta ou indiretamente delas. Esses membros são chamados de *Stakeholders*: grupo que engloba fornecedores, colaboradores, gestores, clientes, investidores, estado, concorrentes, intermediários, comunidade, entre outros. E para que isto se aplique, as teorias administrativas apontam continuamente e gradativamente novos rumos e soluções para elevar o nível de qualidade de vida dos atores sociais envolvidos no contexto organizacional (CHIAVENATO, 2016).

Algumas competências são essenciais para o profissional de Administração, são elas: a capacidade de reflexão acerca das diferentes necessidades sociais; a capacidade de perceber o contexto geral dos negócios e renovar suas competências em um processo contínuo de aprendizado; o comprometimento com a sociedade e a consciência ambiental valorizando os princípios éticos e de cidadania. Também, são demandadas do administrador as habilidades de planejamento, organização, coordenação e controle, considerando fatores como a qualidade e competitividade (UFLA, 2019).

O curso de Administração da Universidade Federal de Lavras (UFLA) objetiva a formação de profissionais (título de bacharel em Administração) qualificados para desenvolver o processo de gestão em diversas áreas das organizações: gestão da produção e serviços, comercialização e marketing, finanças, recursos humanos, gestão da informação, entre outras (UFLA, 2019). Destaca-se nesta profissão a multiplicidade de opções para atuação no mercado de trabalho que reúne todos os tipos de organizações, e uma forma de se especializar em uma área é por meio das disciplinas eletivas (que possibilita o aprofundamento nas áreas da administração) e também por meio do Estágio Supervisionado Obrigatório, que é uma experiência do discente dentro de uma empresa.

O estágio é uma das oportunidades que o discente tem para aplicar os conteúdos aprendidos em aula, assim como é um meio para ter acesso ao mercado de trabalho. Segundo o CIEE, Centro de Integração Empresa-Escola, a cada cem estudantes que participam de um programa de estágio, 67 são efetivados (VEJA, 2015). Visto isto, é de

suma importância a realização do estágio dentro do curso de Administração, o qual proporciona crescimento profissional ao estudante.

O presente trabalho tem por objetivo apresentar as práticas e rotinas de uma funcionária do Banco Bradesco, que exerce atividades no setor comercial da organização. Primeiramente, são apresentados alguns dos principais acontecimentos da história da empresa, seguidos da descrição física do local de trabalho. No segundo momento são relatadas, de forma resumida, as atividades desenvolvidas e posteriormente, o detalhamento das mesmas. Em terceiro, é apresentada a conclusão do relatório, ressaltando as dificuldades e aprendizados da funcionária dentro da empresa. E ao final, são apresentadas sugestões de melhorias e também os pontos positivos do trabalho.

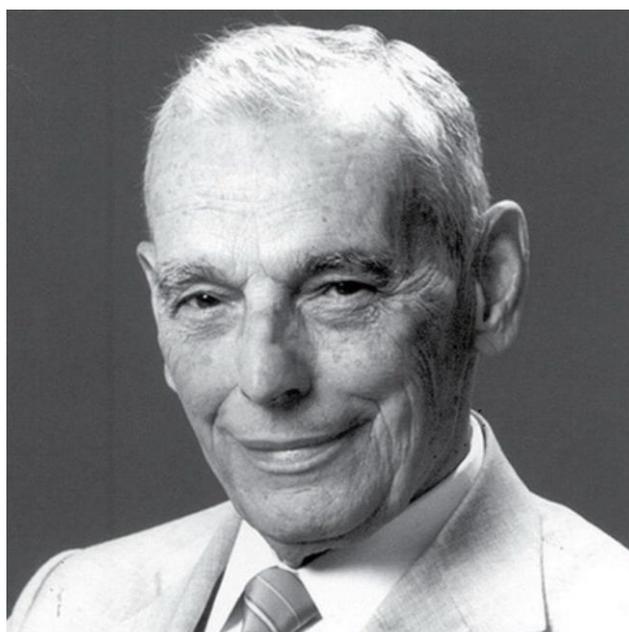
2 DESCRIÇÃO GERAL DO LOCAL DE TRABALHO

O Banco Bradesco é uma instituição financeira de capital aberto presente em todo território brasileiro, sua sede é localizada em Osasco – São Paulo. A agência de Lavras é classificada como sendo de grande porte, contendo cerca de 30 funcionários e com pontos de atendimentos nas pequenas cidades vizinhas. Abaixo será apresentado um pouco do histórico da empresa, ressaltando alguns acontecimentos e logo após a descrição física da agência onde o trabalho é realizado.

2.1. Sobre a empresa

Fundado por Amador Aguiar, em 1943 na cidade de Marília – SP, o Bradesco (que na época denominava-se Banco Brasileiro de Descontos), tinha como visão ser um banco democrático, presente em todo o País, a serviço de seu desenvolvimento econômico e social. Após oito anos de sua criação, em 1951, o Bradesco torna-se o maior banco privado do Brasil (BRADESCO, 2019). A seguir é apresentado na figura 1 o fundador do Bradesco, Amador Aguiar, um homem de família humilde que quando jovem trabalhou como lavrador e posteriormente iniciou sua carreira bancária como *office boy* no Banco Noroeste chegando a gerência do mesmo em pouco tempo. (ADMINISTRADORES, 2014)

Figura 1 –O fundador do Bradesco, Amador Aguiar



Fonte: Site Suno Research (2019)

Em 1956 foi criada a Fundação Bradesco, esta cumpre um importante papel social, levando acesso à educação de forma gratuita para várias pessoas. Nas últimas cinco décadas formaram-se milhares de alunos. Em 1957 o Bradesco construiu sua sede em Osasco – SP. Daí para frente sua trajetória é marcada por inovações, como o lançamento do primeiro cartão de crédito do Brasil e a microfilmagem de cheques (década de 60); Primeiro serviço de atendimento ao cliente por telefone (década de 80); Pioneiro em disponibilizar acesso on-line as contas; O *internet banking* (década de 90), e mais recentemente (2014) a disponibilização de máquinas no autoatendimento que realizam depósitos com crédito em conta em tempo real, entre outras. Ressalta-se ainda a grande aquisição feita em 2016 do *HSBC Bank Brasil S. A* – Múltiplo, ampliando assim a sua carteira de clientes e o seu valor total de ativos (BRADESCO, 2019).

As áreas de atuação deste banco são: serviços bancários e serviços de seguros, administração de planos de previdência complementar e títulos de capitalização. As atividades bancárias/financeiras englobam: captação de depósitos; serviços bancários para pessoas físicas e jurídicas; operações de crédito; cartões de crédito e débito; operações de arrendamento mercantil; atividade bancária internacional; gestão de ativos e consórcios. Outros elementos que compõem as suas operações são os seguros que se dividem em: seguro de vida e acidentes pessoais; seguro saúde; seguro de automóveis, seguro de bens e responsabilidade, também, planos de previdência complementar e os títulos de capitalização (BRADESCO, 2019).

Ademais, segundo uma matéria publicada no site da Exame, o Bradesco lidera o ranking das 60 marcas mais valiosas do Brasil, com um valor de US\$ 9,4 bilhões em 2019, esta lista foi publicada no mês de junho/2019 pelo ranking BrandZ Brasil, realizada pela WPP e a Kantar (EXAME, 2019).

2.2 Descrição física da agência de Lavras

O Bradesco de Lavras é situado na Praça Leonardo Venerando, número 480, no centro de Lavras, o layout da agência é organizado por segmento de clientes, sendo eles: clientes pessoa jurídica (possui CNPJ); clientes classic (renda de até 4 mil reais); clientes exclusive (renda entre 4 a 10 mil reais) e clientes prime (renda acima de 10 mil reais). Além desses setores, é reservado um local para os caixas, tesouraria, sala de reuniões, almoxarifado, cozinha, sanitários e autoatendimento.

A seguir é apresentado na figura 2 a fachada da organização Bradesco, agência de Lavras, destaca-se sua boa localização estando no centro da cidade onde o fluxo de pessoas é contínuo e também a existência de um estacionamento no térreo do prédio que facilita o acesso ao banco pelos clientes.

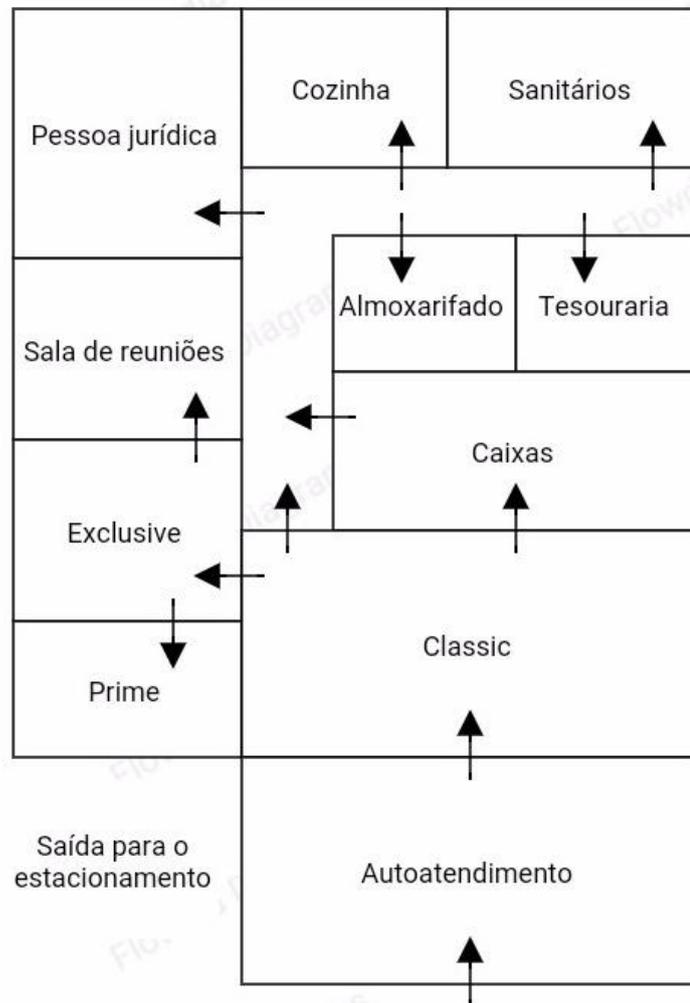
Figura 2 – Fachada da organização Bradesco, agência de Lavras



Fonte: Fotografada pela autora (2019).

A figura 3 representa o layout simplificado da agência que está instalada em um prédio amplo que possibilita uma boa organização dos setores, assim como boa infraestrutura para os funcionários.

Figura 3 – Layout simplificado da agência



Fonte: Elaborado pela autora (2019).

3 DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES DESENVOLVIDAS

O quadro a seguir apresenta um resumo das principais atividades desenvolvidas pela funcionária, assim como, a respectiva carga horária de cada uma.

Tabela 1 – Descrição das atividades desenvolvidas

ATIVIDADES DESENVOLVIDAS	DESCRIÇÃO	PERÍODO	HORAS TOTAIS
Atendimento a clientes	Realizar as operações demandadas por clientes nos caixas eletrônicos e também direcionar aqueles que necessitam de atendimento dentro da agência.	23/04/2019 à 10/12/2019	285
Venda de produtos	Identificar potenciais consumidores para o portfólio de produtos do banco e ofertá-los.	23/04/2019 à 10/12/2019	332
Cadastramento de biometria e instalação do aplicativo	A biometria é um método de segurança para o acesso a conta no autoatendimento; consiste na leitura da palma da mão. Para utilizá-la, o cliente solicita o cadastramento na máquina pelo funcionário do autoatendimento. Já o aplicativo é uma forma do cliente ter acesso a conta pelo celular, para isso é feito um processo de validação do aplicativo pelo caixa eletrônico.	23/04/2019 à 10/12/2019	83
Gestão de filas	Consiste na organização das filas no setor de autoatendimento, tanto para as pessoas que necessitam de ajuda, quanto para as que não necessitam.	23/04/2019 à 27/09/2019	57
Recolhimento e validação de numerário	Retirar os envelopes das máquinas e em seguida realizar a conferência dos valores contidos neles.	23/04/2019 à 27/09/2019	57
Atividades realizadas no setor de abertura de contas	Envolve atualizações de cadastro, abertura de conta, negociação de empréstimos, pedido de cartão, gestão de cestas de serviços, efetivação de produtos e investimentos no sistema, tratativas de clientes, digitalização e arquivamento de documentos.	30/09/2019 à 10/12/2019	182
TOTAL DE HORAS TRABALHADAS			996

Fonte: Elaborada pela autora (2019).

4 DESCRIÇÃO DOS PROCESSOS TÉCNICOS

Nesta seção serão apresentadas, de forma detalhada, todas as atividades exercidas pela funcionária. As subseções de 4.1 a 4.5 tem enfoque no período em que a funcionária esteve no setor de autoatendimento, porém, outras áreas como atendimento ao cliente, venda de produtos e cadastramento de biometria/instalação do aplicativo estão presentes em todo o tempo trabalhado. Por último, a subseção 4.6 discorre sobre as atividades realizadas no setor de abertura de contas.

4.1 Atendimento ao cliente

A razão de ser de uma organização com fins lucrativos são os clientes, em que todos os setores da economia têm por objetivo, direta ou indiretamente, atender as demandas dos consumidores, pois são as vendas que possibilitarão o pagamento dos custos e aferição de lucro. É direito do homem usufruir dos serviços ofertados por uma organização de forma tranquila e confortável, isto representa os conceitos de liberdade individual, cidadania e respeito aos direitos humanos. Visto isso, o atendimento ao público deve ter como base essas premissas (DANTAS, 2004). Destaca-se assim a relevância dessa atividade dentro da empresa, dado que é a intermediação entre a organização e o cliente o que é determinante para a avaliação do cliente em relação a empresa e também para a efetuação de uma venda.

Essa é a atividade central da funcionária, que demanda maior parte das seis horas diárias de trabalho. Consiste no atendimento daquelas pessoas que não tem conhecimento para o uso do autoatendimento, a maior parte delas são pessoas idosas, dessa forma, são realizadas as orientações para saques, depósitos, transferências, pagamento de boletos, cadastramento de contas no débito automático, consulta de extratos e solicitação de empréstimos.

Especificamente na retirada de extratos é demandado em alguns casos a análise das operações feitas pelos clientes, como os dias e os valores que serão debitados da conta, valores creditados, os gastos com cartão de crédito e despesas cobradas. Nessa atividade é possível perceber a falta de controle das finanças pessoais de alguns clientes, como a tomada de empréstimos que comprometem muito o salário e também para aqueles agentes propensos a perda de oportunidades de investimentos mais lucrativos. Um ponto a ser melhorado em relação a visualização e entendimento do extrato é a forma que um tipo de aplicação bem comum denominada Invest Fácil é disposta no

layout da máquina e sua transacionalização. Esta aplicação tem resgate imediato, sem período de carência, e é uma forma do dinheiro não ficar parado na conta corrente sem rentabilidade. Porém, quando o cliente faz qualquer operação de débito o saldo fica negativo até o próximo dia útil quando o recurso é resgatado do Invest Fácil para cobrir a operação, além de o saldo aplicado não ser de fácil visualização (não aparece no extrato impresso e nem na tela inicial). Isto gera dificuldade de entendimento das finanças para o cliente, por isso essa aplicação poderia sofrer essas alterações.

Nas operações de empréstimos, são ofertadas ao cliente várias modalidades, focando no autoatendimento onde a funcionária trabalha, é permitida a realização do crédito pessoal, do crédito parcelado, do crédito consignado, do limite de cheque especial, adiantamento do 13º salário e saque no cartão de crédito. Abaixo estão algumas especificidades de cada um deles. Dentre elas, as taxas de juros percentuais que variam de acordo com o risco de cada operação. As informações contidas na tabela 2, características dos empréstimos, são embasadas nas orientações do supervisor comercial e também nas operações feitas pela funcionária.

Tabela 2 – Características dos empréstimos

MODALIDADES	CARACTERÍSTICAS
Crédito pessoal	É o mais utilizado pelos clientes, possibilita o parcelamento de 1 a 48 parcelas, com o crédito liberado logo após a contratação. De acordo com as várias operações feitas pela funcionária a taxa de juros varia entre 8% a 11% ao mês.
Crédito parcelado	É uma modalidade em que são ofertados valores maiores do que o crédito pessoal, porém, o limite mínimo de parcelas são 4 e o máximo são 48. O crédito também é disponibilizado de imediato, com taxas de juros variando entre 3% a 5% ao mês.
Crédito Consignado	É uma modalidade disponibilizada para pessoas (não necessariamente clientes) que recebem benefício do INSS e também para funcionários de empresas conveniadas com o Bradesco. Dentre todos os tipos de empréstimos, o consignado, é o que tem a menor taxa de juros (1,3% a 2,5% ao mês), isso porquê, as parcelas são debitadas direto da remuneração do contratante tornando o risco de inadimplência menor. O crédito é disponibilizado em até 5 dias úteis, o que é fator de alguns clientes não optarem por ele, pois, precisam do recurso com urgência.
Limite de cheque especial	É um valor disponibilizado para o cliente caso este ultrapasse seu saldo em conta. Não é permitido o parcelamento, sendo descontado o valor total utilizado no momento em que houver crédito em conta. A taxa de juros cobrada é em torno de 13% ao mês, e o cliente paga o proporcional aos dias utilizados.
Adiantamento do 13º salário	É o adiantamento do salário adicional do funcionário, essa modalidade é ofertada para beneficiários do INSS e clientes que recebem o salário pelo Banco Bradesco. Não é permitido o parcelamento, sendo o prazo máximo para pagamento (principal + juros) até 20 de dezembro do respectivo ano de contratação.

Saque no cartão de crédito	Esta modalidade não é muito usual, é um limite de saque no cartão de crédito a partir de R\$20,00.
----------------------------	--

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Disposta dessas opções a funcionária fica a cargo de informar ao cliente quais são suas alternativas e (quando solicitado) o que é mais adequado para cada situação. Um exemplo de uma orientação dada é quando o cliente está com dúvida entre o cheque especial e o crédito pessoal, neste caso, a funcionária indaga o cliente sobre as suas condições de pagamento, se há capacidade de pagamento único e em poucos dias depois da contratação o cheque especial é mais vantajoso, e se for necessário um período maior para o pagamento e com parcelamento é sugerido o crédito pessoal. A atividade de operacionalização e recomendação de qual modalidade é mais adequada exige conhecimento por parte do funcionário, nos primeiros dias de trabalho isso gerou dificuldade para a funcionária, pois não foi passado um treinamento prévio sobre as especificidades de cada um, o conhecimento foi adquirido pela prática e à medida que eventuais dúvidas surgiam a funcionária questionava seu superior.

Durante o período que a funcionária permanece na área do autoatendimento é realizado um pré-atendimento daqueles clientes que necessitam de serviços dentro da agência. Assim, após o cliente dizer o que precisa, é feito o direcionamento sobre qual colaborador procurar e também a senha a ser retirada.

A funcionária é orientada a fazer o máximo de operações no autoatendimento, quando possível, para não sobrecarregar o setor do caixa e de abertura de contas. Isso porque muitas pessoas por preferência realizam serviços diretamente no caixa, estes que poderiam ser feitos no autoatendimento, porém, a tendência no banco é a diminuição do fluxo de pessoas dentro da agência para serviços operacionais. Visando isso a empresa instalou dois caixas eletrônicos (com funcionamento de 6:00 às 22:00) que fazem depósitos com crédito em conta imediato, contudo, alguns clientes ainda têm resistência e não confiam na operação feita neles. Visto isso, a funcionária fica encarregada de divulgar e incentivar o uso dessas máquinas. Essas máquinas são um avanço tecnológico que possibilita o corte de várias atividades que geram custos para a empresa, porém, é necessário o aprimoramento delas, como a exclusão do informativo: “não são aceitas notas de R\$100,00”, este que se refere as cédulas antigas, mas as pessoas pensam que são qualquer tipo de nota de R\$100,00 e desistem do depósito.

Também, um ponto importante nesta atividade de atendimento é o tratamento daquelas pessoas que estão insatisfeitas com algum serviço ou produto do banco, isto porque muitos casos são levados ao Banco Central do Brasil (BACEN) acarretando penalidades a instituição. Sendo assim, é demandada da funcionária a habilidade para contornar a situação, acalmado o cliente, sanando todas as dúvidas e levando ao superior imediato para solucionar o problema quando necessário.

Quanto ao atendimento ao público, Dantas (2004) após analisar várias literaturas a respeito do tema juntamente com uma pesquisa de campo realizada entre clientes do Distrito Federal chegou a um modelo ideal de atendimento, neste caso o autor chama de modelo ideal um atendimento que possa servir como parâmetro de referência para os profissionais da área. Os pressupostos desse modelo podem ser sintetizados em quatro itens:

1 – Fatores Fundamentais: Para se ter um bom atendimento é necessário que o atendente seja cortês, simpático e educado, além de, cumprir as promessas e ofertas assumidas com o cliente. Outro fator considerado fundamental é a desburocratização, ou seja, o atendimento deve ser rápido e sem barreiras entre o cliente e a empresa, seus funcionários e seus produtos e serviços, assim como, o tempo de espera nas filas deve ser curto.

2- Sensação Passada Para O Cliente: O cliente deve sentir que é sempre bem-vindo, para que isso ocorra os funcionários devem realizar um atendimento humanizado, evitando tratamentos robotizados. Além disso, o cliente deve ter a percepção que as argumentações utilizadas são verdadeiras, dessa forma, o atendente deve oferecer informações corretas, precisas, atualizadas e seguras.

3 – O Profissional de Atendimento: O atendente deve agir como empresa e pensar como cliente, isso implica no atendente conhecer bem a empresa, seus produtos e serviços e técnicas de relacionamento humano, juntamente, com a capacidade e autonomia para oferecer soluções e tratar cada cliente como ele próprio gostaria de ser tratado. Para que isso aconteça é necessário um processo de recrutamento e seleção eficaz e de um esquema de treinamentos bem estruturado.

4 – O Ambiente: O local de atendimento deve ser limpo, bem decorado e sinalizado. Também, deve ser funcional, confortável para ambas as partes (funcionários e clientes), e na medida do possível automatizado.

Este modelo ideal apresentado por Dantas depende de várias condicionantes, o que torna difícil alcançá-lo em todos os atendimentos realizados pela funcionária do banco. Uma das características do serviço é a perecibilidade, ou seja, são consumidos na hora de sua prestação, não permitindo ter em estoque um “bom atendimento”, assim mesmo buscando um padrão no formato modelo ideal, cada cliente recebe um atendimento diferente. Visto isto, a funcionária em busca de ofertar um bom serviço preza sempre pela cortesia, simpatia e educação em todos os atendimentos, assim como, têm cuidado com as informações repassadas consultando continuamente seus superiores e na medida do possível ter agilidade nas soluções dos problemas. Ressalta-se, que deve ser trabalhado o autocontrole sobre os problemas pessoais e até mesmo do próprio ambiente de trabalho não deixando que isso afete de forma negativa o atendimento a qualquer cliente.

A avaliação feita pelo cliente acerca da qualidade do atendimento é criada levando em consideração todas as variáveis, ou seja, um serviço não é julgado parcialmente, dessa forma, todos os elementos devem apresentar bom desempenho.

A respeito das condições físicas do local, este atende aos pressupostos do modelo ideal, sendo bem iluminado, com ar condicionado, cadeiras confortáveis, sistema de senhas automatizadas eficiente, computadores com sistema rápido e boa sinalização.

No modelo ideal de Dantas, um requisito enfatizado são as filas, neste ponto a agência tem dificuldades de atender em tempo hábil os clientes, isto porque, algumas operações são demoradas e volume de clientes é alto diariamente. No setor de abertura de contas é feita uma gestão do tempo pelas atendentes, não devendo ultrapassar o limite de 25 minutos de espera, porém, em alguns dias esse tempo de espera chega a 1 hora, o que deixa o cliente irritado e causa muitas desistências. Isto é algo que a funcionária está trabalhando para ser mais ágil contemplando as demandas dos clientes e conseguindo efetuar as vendas necessárias, contudo, não é uma tarefa fácil pois é necessário ter um alto conhecimento sobre as funcionalidades do sistema e dos produtos, o que demanda tempo para a aprendizagem.

4.2 Venda de produtos

A intermediação financeira é uma das principais funções de um banco, ela consiste na captação de recursos dos agentes econômicos superavitários, mediante uma

rentabilidade ou outro tipo de contrapartida, e a disponibilização destes recursos aos agentes econômicos deficitários, mediante a cobrança de juros. Os agentes econômicos superavitários são aqueles que suas receitas são maiores que seus gastos e os agentes econômicos deficitários são aqueles que necessitam de mais recursos do que dispõem, seja ele para um investimento ou por estarem passando por dificuldades financeiras. A partir dessa função a instituição financeira infere seus lucros com os *spreads* entre as operações e também com a venda de outros produtos. Visto que, a obtenção de lucro é um fator primordial para a sobrevivência de uma empresa, a funcionária tem dentre suas obrigações a venda de produtos.

Dessa forma, em cada atendimento realizado a funcionária identifica, por meio da operação demandada, e conversa, se o cliente é um agente superavitário ou deficitário. E a partir disso oferta um potencial produto.

Para os agentes superavitários, por exemplo os que tem recursos em conta poupança, são ofertados outros investimentos com possível rentabilidade maior, como o Certificado de Depósito Bancário (CDB), uma Previdência privada, uma Letra de Crédito Imobiliário (LCI) ou a Letra de crédito do agronegócio (LCA). Também, para estes clientes são oferecidos os seguros (vida ou residencial), planos odontológicos, consórcios (para imóveis ou automóveis), títulos de capitalização, entre outros. Já para aqueles agentes econômicos deficitários são ofertados as modalidades de empréstimos e os cartões de crédito.

Outra função dentro dessa atividade é a oferta de abertura de conta corrente para aquelas pessoas que procuram a agência com este objetivo e também para aqueles que recebem benefício do INSS por conta específica para este fim. Estas contas do INSS não possibilitam a venda de vários produtos pois são utilizados somente para o depósito do pagamento do benefício. Dessa forma, é interessante para o banco que estas pessoas abram uma conta corrente em que o portfólio de produtos esteja disponível.

O desafio nesta atividade é ter habilidade de persuasão, boa comunicação e conhecimento sobre os benefícios de cada produto, para concretizar a venda. Visto que, a funcionária veio de um emprego anterior com atividades de chão de fábrica, que não demandava o convencimento de outras pessoas, sendo somente necessário o manuseio de máquinas industriais, a venda de produtos é um enorme desafio que precisa de aperfeiçoamento constante.

Segundo Castro e Neves (2005), o aumento da concorrência, a mudança de comportamento dos consumidores (mais exigentes e conscientes), o maior acesso às informações, assim como, o aumento da educação dos consumidores, levaram a uma alteração no papel do vendedor dentro da organização, que atualmente deve ser orientado para a construção de relacionamentos (venda consultiva), buscando ganhos a longo prazo. Por isso os métodos de vendas devem ser embasados em métodos *soft* e não em *hard*. O método *soft* tem foco na resolução de problemas dos clientes, estes proporcionam o estabelecimento de confiança entre as partes da negociação e também oferece um bom nível de serviço. Já o *hard* é aquele em que o vendedor não considera a real necessidade do cliente, com orientação para o curto prazo, isto implica em cancelamento de produtos/serviços e insatisfação do cliente quando se dá conta de que adquiriu algo que não precisa.

Apesar da equipe de trabalho dar suporte e auxílio para esta atividade, a empresa carece de separar um tempo específico para apresentar os produtos para os novos colaboradores, um momento de integração, pois são produtos com várias peculiaridades e o aprendizado completo no início das atividades iria tornar o serviço mais eficiente e não geraria tantas interrupções de atendimento tanto da funcionária quanto dos outros que param no meio do expediente para dar uma explicação.

4.3 Cadastramento de biometria e instalação do aplicativo

O cadastramento de biometria é feito para os clientes novos e também para aqueles que usam outro dispositivo de segurança (cartão chave, letras e *token* no celular), que desejam trocar o método. A empresa orienta priorizar o uso da biometria por ser o método mais seguro desenvolvido, além de dar opção de saque de até R\$3.000,00 por dia e também a realização de comprovação de vida exigida pelo INSS pelo caixa eletrônico. Porém, existe algumas barreiras que a funcionária enfrenta, isto pois, alguns clientes por comodidade permitem que outras pessoas realizem as operações na conta por ele com o cartão chave ou por letras, assim nestas condições o cadastramento de biometria é impedido, pois somente o titular da conta pode realizar o cadastramento. Outra barreira é falta de adaptação de alguns clientes, por não gostar da tecnologia e também pelos erros de leitura da palma da mão que ocorre.

Para o cliente contar com a facilidade de realizar suas operações pelo celular é feita a instalação do aplicativo do Bradesco, que inclusive é quesito de pontuação nas

metas do banco, assim, primeiramente a funcionária cadastra a senha de 4 dígitos no caixa eletrônico e depois realiza a validação da chave de segurança de cada aplicativo. Com o surgimento dos bancos digitais que oferecem os serviços e produtos a custos reduzidos é importante que o Banco Bradesco esteja competitivo frente a estes concorrentes e o uso de aplicativo é um instrumento essencial para os consumidores, por isso, a funcionária tem a meta estabelecida de realizar a instalação de 5 novos aplicativos por dia. Ressalta-se a criação do *Next* que é um banco 100% digital do grupo Bradesco.

Com relação ao aplicativo, uma parte dos clientes, principalmente os idosos, apresentam resistência a sua adesão, alguns pela falta de aparelho compatível, outros por falta de confiança na tecnologia, além da falta de interesse em aprender a utilizar as funções pois os clientes têm a concepção de ser algo de complicada utilização, isto se aplica também aos caixas eletrônicos. Este fenômeno foi descrito por Dantas (2004) como *tecnofobia*, que consiste em uma espécie de aversão ao novo, ao automatizado e aos sistemas computadorizados, assim priorizando o atendimento feito por um funcionário pessoalmente. Neste quesito o autor coloca que antes da implementação de uma novidade é necessário que haja uma educação orientativa aos clientes, não realizando imposições quanto ao uso e possibilitando que o cliente escolha o modo de atendimento de sua preferência. Analisando o fato da empresa exigir que o cliente tenha o aplicativo em mãos para realizar a abertura de uma conta trata-se de uma educação impositiva, que não é recomendado pela literatura supracitada. Para aqueles que não tem condições de ter o aplicativo ou não desejam usá-lo, a saída é que haja um encaminhamento para abrir a conta em um Bradesco expresso (que não tem essa condicional), porém, se a pessoa tiver restrição em seu CPF tal local não realiza o procedimento, tornando assim um transtorno para o cliente e para a funcionária.

4.4 Gestão de filas

A gestão de filas é um fator importante no momento de ofertar um serviço, pois ela pode definir o nível de satisfação do cliente. No ambiente de trabalho da funcionária é necessário serem feitas duas filas por ordem de chegada, uma para as pessoas que serão atendidas por ela e outra para aqueles que vão usar as máquinas sem necessidade de ajuda. Essas filas são organizadas de acordo com a demarcação feita no piso, porém, esta demarcação não contém a separação entre os dois tipos de filas o que gera confusão entre os clientes, por esse motivo é necessário que a funcionária fique sempre atenta a

chegada de clientes e organize a fila à medida que os tumultos são gerados. Visto isso, já foi feito pela funcionária a sugestão de melhoria no layout desta demarcação no piso.

Em dias de pico no banco é notável as reclamações e inquietação dos clientes na fila devido ao tempo de espera, quanto a isso Maister (1985 citado por CORRÊA; CAON, 2002, p. 338) desenvolveu a “psicologia da fila” que consiste em diminuir o tempo percebido pelo cliente, pois em termos de custos de espera o importante não é o tempo real esperado e sim o tempo percebido. Maister faz as seguintes pontuações:

- A maioria das pessoas superestima o tempo de espera (em mais de 20%);
- Tempo ocioso parece mais longo do que o tempo ocupado;
- A espera pré-processo parece maior do que o tempo em processo;
- Esperas sem explicações são menos toleradas do que as explicadas;
- Quanto maior o “valor” dado pelo cliente ao serviço, maior a tolerância com a espera;

Para amenizar o efeito do tempo ocioso, a empresa organiza uma mesa de café da manhã para os clientes durante os dias de pagamentos dos aposentados, assim como, antecipa o horário de funcionamento da agência para atender a maior demanda. No quesito de dar explicações pela espera a funcionária busca sempre praticar essa atitude, visto que, é necessário sair da área de autoatendimento recorrentemente para resolver problemas dentro da agência, é importante essa satisfação aos que estão aguardando na fila.

O serviço prestado pela funcionária depende do correto funcionamento das máquinas, estas que passam um tempo considerável em manutenção, para contornar a situação a funcionária faz o rodízio entre elas, porém, isso acarreta em desorganização da fila e diminui a produtividade. Alguns clientes são compreensíveis e é possível notar o maior valor dado ao serviço, porém, outros mesmo com as satisfações dadas pela funcionária não tem o mínimo de tolerância quanto à espera.

No início das atividades a funcionária sentiu dificuldade em lidar com a pressão feita pelas pessoas na fila, que estão sempre com pressa para resolver outras questões, além do impacto negativo disso nas vendas. Foi preciso aprender a lidar com as reclamações, atender duas/três pessoas ao mesmo tempo, e não perder o foco de ofertar produtos mesmo com a fila estando grande. Ademais, os pedidos para dar exceção e passar o cliente na frente também é um desafio, é necessário dizer “não” com cortesia.

4.5 Recolhimento e validação de numerário

A funcionária permanece no autoatendimento entre o período de 10:30 às 16:00, o período restante de sua jornada de trabalho é dedicado a recolher os envelopes das máquinas, como também, fazer a correção de pequenas anomalias (envelopes travados) e a reposição dos mesmos quando necessário. Após esse procedimento os envelopes são abertos e é feita a conferência dos valores contidos dentro com o respectivo valor informado pelo cliente. Esta é uma atividade que requer muita atenção, pois qualquer erro acarreta prejuízo para o banco e transtornos para os clientes.

4.6 Atividades realizadas no setor de abertura de contas

Neste período do trabalho a principal atividade da funcionária é a realização de abertura de contas dos clientes *classic*. Para isso o primeiro passo é a pessoa estar com documento de identificação, comprovante de residência e celular habilitado para ter o aplicativo Bradesco. Após isso é realizado a análise do documento (RG ou CNH) no BrSafe, que é um programa para identificar documentos falsos, seguido do preenchimento do cadastro. A finalização do procedimento se dá com a assinatura do cliente nos termos e o cadastramento de senhas, biometria e chave de segurança no celular. Este último item apresenta um entrave em alguns casos, pois nem todas as pessoas possuem celular compatível com o aplicativo, assim como, muitas pessoas idosas não têm facilidade na utilização desses aparelhos. Existia um cartão chave que o banco disponibilizava para os clientes, porém, seu uso foi vetado gerando penalidade ao gerente que permitir a abertura de conta com esse dispositivo de segurança. Essa medida está sendo radical, pois, é difícil abrir exceções. Porém, como existem muitos casos em que demandam outra forma na abertura da conta, seria válido se o banco disponibilizasse esses cartões chave para serem usados em casos específicos.

Ainda envolvendo as contas novas, a funcionária fica a cargo de manter em dia a digitalização de todas as contas novas da agência, o que gera uma sobrecarga de serviços no final do expediente, neste caso poderia ser feito uma redistribuição desta tarefa, de forma que, cada setor ficasse responsável por suas digitalizações. Por último é realizado o arquivamento das mesmas.

Após efetivada a venda de algum produto, é o momento de colocar as informações no sistema, para alguns produtos (como o cartão de crédito, financiamentos, empréstimos de valores altos, abertura de conta) é necessária a consulta

de restrição do CPF no sistema e também uma análise (envolvendo a renda, atualização de cadastro, histórico com o banco) para a aprovação do produto.

O sistema utilizado pelo banco possui inúmeras funções, neste relatório serão descritas as principais rotinas utilizadas pela funcionária. Primeiramente tem-se o terminal financeiro, que é por onde se realiza as aberturas de conta, atualização de cadastro, digitalizações de documentos, consulta de extratos, solicitação de cartões, consulta de assinaturas, entre outras. Também, existem outras duas telas muito utilizadas: o IMS12 e o BCAR. No IMS12 tem-se a rotina CLIE que é onde se encontram todos os dados do cliente e também a EMPF que possibilita a consulta de contratos de empréstimos e sua liquidação, ainda, há as rotinas PBEN e FOPI que são informações referentes a beneficiários do INSS, CTCH que tem a finalidade de dar baixa em cheques, PACL que é para liberação de operações nos canais digitais, BISG que é para o cadastramento de chaves de segurança. Já no BCAR são realizadas consultas sobre cartões de créditos, aplicação em papéis (CDB, LCI, LCA, etc), entre outras.

Em praticamente todas as operações é necessário preencher formulários, estes são encontrados na intranet do Bradesco. Neste local também se localiza os aplicativos, como o CAPP que são as propostas de capitalização, o GOTF que é para a gestão de tarifas, o SEAP que é para as aplicações em previdência privada, o SCOB que é para as operações de consórcios e o RECR que é para renegociação de dívidas.

As funcionalidades do sistema são bem didáticas, indicando o passo a passo na maioria das operações e como são diferentes demandas no dia-a-dia, possibilita a funcionária a estar aprendendo algo novo todos os dias. Para facilitar a aprendizagem, a funcionária realiza anotações sobre cada procedimento. O desafio neste setor é manter todas as pendências em dia, pois, em vários procedimentos, se faz necessário fazer o acompanhamento em dias posteriores ao atendimento e dar o retorno para o cliente. Ainda, é demandada da funcionária a realização de tratativas daqueles clientes que estão com a conta inativa e para a oferta de produtos via telefone, conciliar o atendimento na agência com essas tratativas não é fácil, muitas das vezes falta tempo para realizar todas as tarefas.

5 CONCLUSÃO

O objetivo deste relatório, que é a apresentação das práticas exercidas por uma funcionária de uma instituição financeira, foi alcançado. Tais práticas proporcionaram significativo crescimento profissional para a discente, pois exigiu dela o aperfeiçoamento das suas técnicas de venda, do modo de lidar com diferentes pessoas e conseguir atingir um bom nível de serviço, também, ter agilidade nas operações sabendo administrar o tempo gasto com cada atividade.

Este trabalho, que está representado uma experiência de estágio, é de suma importância para a conclusão do curso em Administração da discente, pois possibilitou conhecer o funcionamento de uma empresa, sua cultura e suas práticas. As teorias administrativas são aplicadas de forma diferente em cada organização de acordo com seu produto/serviço ofertado, sua cultura, seu porte e suas especificidades. Sendo assim, um estudante de administração obtém um aprendizado completo quando absorve os conteúdos em sala de aula e pratica os mesmos dentro de um contexto organizacional.

Visto isto, um bom estágio proporciona uma formação mais completa e o desenvolvimento de profissionais melhor capacitados para o mercado de trabalho.

Foram encontradas dificuldades no meio do percurso, como o enfrentamento das pressões pelo alcance de metas e a forma em que as atividades foram ensinadas, contudo, a experiência no geral foi muito boa e com ela a discente se sente mais bem preparada para o mercado de trabalho.

6 SUGESTÕES DE MELHORIAS

De modo geral a experiência de trabalho no Bradesco está sendo muito produtiva. É um ambiente desafiador, que proporcionou o aperfeiçoamento das minhas habilidades interpessoais e técnicas, ressaltando a atividade de vendas em que foi desenvolvida a comunicação e a persuasão. Outro ponto positivo é com relação aos *feedbacks*, em que os líderes reconhecem o trabalho feito e também pontuam o que deve ser melhorado.

Um terceiro aspecto positivo da organização é o fato de proporcionar aos funcionários um plano de carreira. Este plano se inicia com a entrada na empresa pelo cargo mais baixo do organograma, o de escriturário, e posteriormente à medida que o colaborador apresenta bons resultados pode seguir para a função de caixa, assistente, supervisor, gerente comercial/administrativo e gerente de agência. Dessa forma, toda oportunidade nova, excluindo as de escriturário, são preenchidas por profissionais que já estão dentro da empresa, valorizando o conhecimento dos mesmos.

O que dificultou o início das atividades da funcionária e que pode ser melhorado é a parte de treinamentos. Existem os cursos online obrigatórios, no qual o funcionário aprende as normas, código de conduta, princípios éticos, lavagem de dinheiro, entre outros assuntos. Porém, os produtos comercializados não são abordados nesses cursos, visto isso, é interessante que a empresa disponibilize um tempo para que os profissionais de venda passem as informações detalhadas dos produtos aos novatos, na forma presencial, incluindo dicas de como facilitar as atividades do dia-a-dia. No trabalho realizado o suporte de aprendizagem foi dado, mas de forma esporádica quando demandado pela funcionária, e se isso fosse organizado com estrutura e dedicação de um tempo específico, seria mais produtivo.

A partir do momento em que a funcionária começou a trabalhar no setor de abertura de contas *classic*, as atividades aumentaram significativamente. Os atendimentos são realizados do período entre 11:00 às 16:00, se estendendo até que as demandas finalizem. Após isso é necessário acompanhar as operações e fazer as alterações, se necessário. Além dos serviços prestados aos clientes *classic* a funcionária tem como tarefa realizar a digitalização de documentos de outros setores a pedido dos gerentes prime e jurídico, isto gerava atrasos em suas próprias pendências o que torna

este um ponto negativo. A sugestão neste caso é cada setor realizar suas próprias digitalizações, para que assim não acumule serviço na área do *classic*.

Outro ponto a ser destacado como um desafio para a funcionária é a pressão exercida pelos superiores para o alcance de metas. Diariamente é feita a cobrança por resultados, o que torna o ambiente de trabalho pesado em alguns momentos, e quando não alcançados, por mais que o esforço tenha sido feito, as justificativas não são aceitas. Para lidar com essa cultura a funcionária buscou trabalhar o lado psicológico e sempre estar em busca de melhorias.

REFERÊNCIAS

BRAGA, V. P. M. **Sistema financeiro nacional e participantes do mercado**: material de estudos da certificação CPA-10. Rio de Janeiro: Certificação ANBIMA, 2018.

BRADESCO. **Nossa história**. São Paulo, 2019. Disponível em: <<https://banco.bradesco/html/classic/sobre/nossa-historia.shtm>>. Acesso em: 8 de set. 2019.

BRADESCO. **Nossos negócios**. São Paulo, 2019. Disponível em: <https://www.bradesco.com.br/siteBradescoRI/Paginas/obradesco/125_nosso-negocios.aspx>. Acesso em: 8 de set. 2019.

SUNO RESEARCH. **Amador Aguiar**. Disponível em: <<https://www.sunoresearch.com.br/tudo-sobre/amador-aguiar/>>. Acesso em: 9 de set. 2019.

EXAME. **As 60 marcas mais valiosas do Brasil – Skol perde o trono**. São Paulo, 2019. Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/marketing/as-60-marcas-mais-valiosas-do-brasil-em-2019-skol-perde-trono/>>. Acesso em: 9 de set. 2019.

CORRÊA, H. L. E CAON, M. **Gestão de serviços**: lucratividade por meio de operações e de satisfação dos clientes. Atlas, 2002.

CASTRO, L. T.; NEVES, M. F. **Administração de vendas**: planejamento, estratégia e gestão. São Paulo: Atlas, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração geral e pública provas e concursos**. 4. São Paulo: Manole, 2016.

MASSUELLA, Luana. **Estágio: jovens recém-efetivados contam como garantiram a contratação**. Veja, 2015. Disponível em: <<https://veja.abril.com.br/educacao/estagio-jovens-recem-efetivados-contam-como-garantiram-a-contratacao/>>. Acesso em: 20 de set. 2019.

UFLA. **Administração**. Minas Gerais, 2019. Disponível em: <<http://www.dae.ufla.br/graduacao/administracao>>. Acesso em: 20 de set. 2019.

FREITAS, E. **Amador Aguiar a gloriosa e trágica história do ex-presidente do Bradesco**. Administradores, 2014. Disponível em: <<https://administradores.com.br/artigos/amador-aguiar-a-gloriosa-e-tragica-historia-do-ex-presidente-do-bradesco>>. Acesso em: 14 de out de 2019.

DANTAS, E. B. **Atendimento ao Público nas Organizações**: quando o marketing de serviços mostra a cara. Brasília: Senac DF, 2004.