

**Universidade Presbiteriana Mackenzie**

**Centro de Ciências Sociais e Aplicadas**

**Mestrado Profissional em Administração do Desenvolvimento de Negócios**

**Expansão de negócios por meio da implantação de uma metodologia  
comercial aplicada em um banco de varejo visando à  
criação de valor ao cliente**

**Haroldo Luis Nascimento Pereira**

**São Paulo**

**2023**

**Haroldo Luis Nascimento Pereira**

**Expansão de negócios por meio da implantação de uma metodologia comercial  
aplicada em um banco de varejo visando à  
criação de valor ao cliente**

Trabalho de Conclusão entregue ao Mestrado Profissional em Administração do Desenvolvimento de Negócios do Centro de Ciências Sociais e Aplicadas da Universidade Presbiteriana Mackenzie, para a obtenção do título de Mestre em Administração do Desenvolvimento de Negócios.

**Orientadora: Professora Dra. Lilian A. P. Miguel**

**São Paulo**

**2023**

Elaborado pelo Sistema de Geração Automática de Ficha Catalográfica da Mackenzie  
com os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

P436e	<p>Pereira, Haroldo Luis Nascimento.</p> <p>Expansão de negócios por meio da implantação de uma metodologia comercial aplicada em um banco de varejo visando à criação de valor ao cliente : [recurso eletrônico] / Haroldo Luis Nascimento Pereira. 397 KB ; il.</p> <p>Dissertação (Mestrado Profissional em Administração do Desenvolvimento de Negócios) - Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2023.</p> <p>Orientador(a): Prof(a). Dr(a). Lilian Aparecida Pasquini Miguel. Referências Bibliográficas: f. 70-71.</p> <p>1. Vendas. 2. Metodologia. 3. Cliente. 4. Atendimento. I. Miguel, Lilian Aparecida Pasquini, <i>orientador(a)</i>. II. Título.</p>
-------	---

Bibliotecário(a) Responsável: Jaqueline Bay Inácio Duarte - CRB 8/9509

---

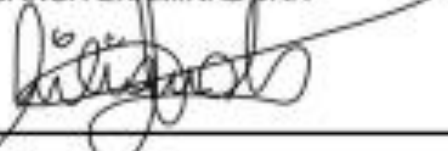
HAROLDO LUIS NASCIMENTO PEREIRA

EXPANSÃO DE NEGÓCIOS POR MEIO DA IMPLANTAÇÃO DE UMA  
METODOLOGIA COMERCIAL APLICADA EM UM BANCO DE VAREJO  
VISADO À CRIAÇÃO DE VALOR AO CLIENTE

Trabalho de Conclusão apresentado ao  
Mestrado Profissional em Administração do  
Desenvolvimento de Negócios da  
Universidade Presbiteriana Mackenzie, como  
requisito à obtenção de título de Mestre em  
Administração do Desenvolvimento de  
Negócios.

Aprovada em 04 de abril de 2023.

BANCA EXAMINADORA



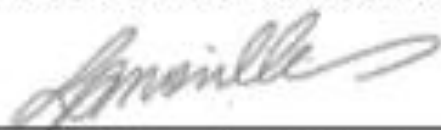
---

Prof. Dra. Lilian Aparecida Pasquini Miguel  
Universidade Presbiteriana Mackenzie



---

Prof. Dr. Adilson Aderito da Silva  
Universidade Presbiteriana Mackenzie



---

Prof. Dr. Leandro José Morilhas  
Universidade de São Paulo - USP

## **RESUMO**

### **Objetivo:**

Este trabalho teve como objetivo desenvolver uma metodologia comercial que fosse capaz de criar valor para o cliente durante o processo de vendas. Para isso, promoveu uma mudança na forma de abordagem, que inicia com o entendimento da situação, para depois analisar seus impactos e por fim apresentar a solução.

### **Aplicação:**

A aplicação ocorreu em um banco brasileiro, tendo como foco o processo de venda de seus gerentes de contas no segmento de Pessoa Física.

### **Inovação:**

A inovação apresentada pelo projeto é de grau médio, incremental, ou seja, propõe a modificação dos conhecimentos do processo de vendas para que se possa atingir o objetivo de gerar valor para o cliente durante a abordagem de vendas, criando assim valor para todos os stakeholders.

### **Complexidade:**

A complexidade para a adoção da solução por parte dos gerentes foi média, pois trouxe uma mudança no *mindset* dos profissionais e na forma como executavam suas atividades.

### **Impacto:**

A solução causou importantes impactos sociais uma vez que trouxe para os gerentes, uma abordagem direcionada para a necessidade do cliente, fazendo com que ele se alinhe de maneira empática para construir uma melhor experiência durante o processo de vendas e promover a qualidade no atendimento.

### **Método:**

Este trabalho foi construído com os preceitos do Método de Solução de Problema e Exploração de Oportunidades. Nele, primeiramente se realiza um entendimento do contexto do projeto e é feito um diagnóstico do que se pretende explorar, depois disso são elencadas as alternativas que passam por análise de viabilidade para detalhamento do plano de ação e de intervenção.

**Palavras chaves:** Vendas, Metodologia, Cliente, Atendimento

## **ABSTRACT**

### **Purpose:**

This paper aimed to develop a commercial methodology that would be able to create value for the customer during the sales process. To this end, it promoted a change in approach, which starts with understanding the situation, then analyzes its impacts and finally presents the solution.

### **Practical application:**

The application took place in a Brazilian bank, focusing on the sales process of its account managers in the Individuals segment.

### **Innovation:**

The innovation presented by the project is of medium degree, incremental, that is, it proposes to modify the knowledge of the sales process so that the objective of generating value for the customer during the sales approach can be achieved, thus creating value for all stakeholders.

### **Complexity:**

The complexity for managers to adopt the solution was medium, as it brought a change in the mindset of professionals and in the way they performed their activities.

### **Impact:**

The solution caused important social impacts as it brought managers an approach directed towards the customer's needs, making them align themselves empathetically to build a better experience during the sales process and promote quality service.

### **Method:**

This paper was built with the precepts of the Problem Solving and Opportunity Exploitation Method. In it, firstly, an understanding of the context of the project is carried out and a diagnosis is made of what is to be explored, after which the alternatives are listed, which undergo a feasibility analysis to detail the action and intervention plan.

**Keywords:** Sales, Methodology, Customer, Service

## Lista de Figuras

<b>Figura 1 - Modelo de processo do projeto .....</b>	<b>12</b>
<b>Figura 2 - Análise SWOT .....</b>	<b>44</b>
<b>Figura 3 - Pirâmide das Hierarquias das Necessidades de Maslow .....</b>	<b>51</b>
<b>Figura 4 - Diagrama conceitual da Metodologia SIM .....</b>	<b>55</b>

## Lista de Tabelas

<b>Tabela 1 - Indicadores atingidos pelos Gerentes de contas no programa de Objetivos .....</b>	<b>17</b>
<b>Tabela 2 - Matriz de análise dos dados .....</b>	<b>18</b>
<b>Tabela 3 - Sugestões de Reflexões sobre a Situação .....</b>	<b>56</b>
<b>Tabela 4 - Sugestões de Reflexões sobre os Impactos .....</b>	<b>57</b>
<b>Tabela 5 - Proposta de Valor Criado .....</b>	<b>59</b>
<b>Tabela 6 - Estimativa de Custos para reunião de lançamento do piloto .....</b>	<b>60</b>
<b>Tabela 7 - Análise dos Recursos e Capacidades Necessários .....</b>	<b>61</b>



## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>10</b>
<b>2 DESENVOLVIMENTO .....</b>	<b>12</b>
2.1 Método Adotado .....	12
2.2 A Organização, produto e/ou Serviço e Mercado .....	13
2.3 O mercado .....	15
2.4 Diagnóstico da Situação .....	16
2.5 Aporte Teórico para apoio à Solução do Problema .....	47
<b>3 PROPOSTA DE SOLUÇÃO DO PROBLEMA .....</b>	<b>54</b>
3.1 Proposta Definida .....	54
3.2 Inovação da Proposta .....	58
3.3 Criação de Valor da Proposta .....	59
3.4 Viabilidade do projeto .....	60
3.5 Plano de Implantação .....	61
3.6 Plano de Ações .....	62
<b>4 INTERVENÇÃO .....</b>	<b>64</b>
<b>5 AVALIAÇÃO .....</b>	<b>66</b>
<b>6 CONSIDERAÇÕES FINAIS E CONTRIBUIÇÕES .....</b>	<b>67</b>
<b>REFERÊNCIAS e FONTES UTILIZADAS .....</b>	<b>70</b>
<b>APÊNDICE A - Instrumentos de coleta de dados utilizados nas entrevistas .....</b>	<b>72</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Este projeto buscou desenvolver e implantar uma metodologia de abordagem ao cliente na equipe comercial, de uma instituição bancária brasileira, no segmento de pessoa física do varejo, visando entender as etapas pelas quais os gerentes de conta passam ao se relacionar com seus clientes e como criam valor para garantir a venda correta, focada no cliente, objetivando trazer resultados, qualidade no atendimento e a sustentabilidade do negócio.

Atualmente, apesar dos avanços tecnológicos e da disponibilização dos serviços nos canais digitais, observa-se que clientes que possuem atendimento gerencial apresentam resultado financeiro e média de produtos superior para o banco, quando comparados com aqueles que não possuem o atendimento gerencial. Além disto, as taxas de encerramento de contas e inativação também são menores, conforme apontam dados internos. Um dos principais fatores disto é o fato de que, ao longo dos anos, este atendimento vem migrando cada vez mais para um formato de consultoria financeira.

Neste cenário, o gerente de contas tem o papel de auxiliar seu cliente no atingimento de seus objetivos pessoais, e para isso, tem a sua disposição, diversas soluções financeiras que se adequarão ao momento de vida do cliente.

Um cliente, por exemplo, que tem o sonho da casa própria, pode contar com a solução de Crédito Imobiliário para antecipá-lo e comprar imediatamente, no entanto, se esse sonho é de médio prazo, pode ser ofertada uma carta de Consórcios.

Conhecer o cliente e entender suas necessidades é o papel esperado do gerente de contas, que fará essa consultoria financeira, ligando o que o cliente precisa aos produtos e serviços da instituição, sempre com o foco do cliente, ou seja, mantê-lo no centro do relacionamento para que ele possa perceber valor na relação estabelecida entre ele e o banco.

Não obstante, os gerentes também são cobrados pelo atingimento de metas de venda e resultado financeiro de suas carteiras, por isso, precisam assegurar-se que conhecem o momento de vida dos clientes da sua carteira, para que possam atendê-los e assim gerar os resultados necessários para ambos – cliente e banco.

À sua disposição, o gerente tem ferramentas de CRM (*Customer Relationship Management*) que trazem indicações de clientes, por meio de modelos de propensão para apontar aqueles clientes que são mais propensos a compra, ou seja, aqueles que estatisticamente possuem maior probabilidade de aceitar a oferta, desta forma, além de conhecer o momento de vida do cliente, utiliza-se dessas ferramentas para otimizar seu tempo e fazer a oferta com maior probabilidade de sucesso. Apesar disto, observa-se uma diferença no desempenho dos gerentes, ainda que usem as mesmas ferramentas de prospecção de negócios. Isto acaba por comprometer os resultados do segmento, uma vez que as metas distribuídas refletem a necessidade orçamentária da instituição.

Essa diferença no desempenho nem sempre é explicada por meio da atividade comercial, ou seja, a quantidade de contatos de venda que o gerente realiza não é determinante no volume de vendas que ele faz. Por outro lado, é possível observar que os gerentes que possuem melhores desempenhos também possuem um maior número de contatos e atendimentos aos seus clientes.

O problema então é assegurar que o processo de venda e relacionamento com o cliente esteja estruturado de tal forma que os gerentes possam garantir o foco no cliente, entregando a melhor proposta de valor e assim possam, também, entregar seus resultados.

O fato de se estar lidando com humanos, cujas vidas são diferentes entre si, trouxe uma complexidade maior no momento da proposta da solução. Desta maneira, ela, a solução, foi complexa e exigiu um conjunto de diferentes iniciativas, que poderiam ser ainda maiores, e abranger outras frentes de atuação, porém, para delimitar este projeto, optou-se por seguir com a proposição de uma nova Metodologia de Vendas, chamada de SIM, um acrônimo das palavras: Situação, Impacto e Mudança; onde o gerente é estimulado a construir uma conversa focada na necessidade do cliente para apresentar uma proposta de solução focada na criação de valor para o cliente e assim realizar sua venda.

O Capítulo 2 traz um contexto da empresa, do mercado e apresenta um diagnóstico do problema a partir de entrevistas realizadas com clientes, com gerentes e com executivos da empresa. Estas tiveram o objetivo de capturar elementos que pudessem corroborar com o entendimento do problema, observou-se aspectos relacionados as expectativas de cada um em relação a fatores como atendimento, abordagem, qualificação e planejamento. Por fim, apresenta uma breve revisão bibliográfica que resgata conceitos fundamentais da teoria, contextualizando-os e aprofundando o entendimento para suportar a proposta de solução.

O Capítulo 3 apresenta a proposta de solução, suas etapas, conceitos, a inovação e como ela cria valor para os *stakeholders*, ou seja, para os envolvidos no processo, sendo eles clientes, gerentes e banco. Além disso, discorre sobre a viabilidade e o plano de implantação, trazendo elementos importantes sobre gestão de mudança organizacional e formas de mitigar os riscos do processo.

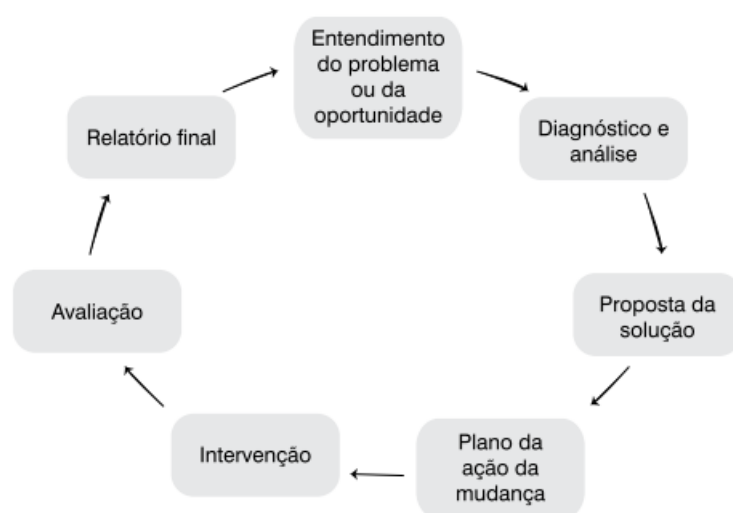
O Capítulo 4 é a intervenção propriamente dita, destacando como foi implantado o projeto, etapas seguidas, desafios encontrados ao longo do caminho e medidas adotadas, enquanto o Capítulo 5 apresenta os resultados, tanto os apurados quanto os esperados, evidenciando os critérios de avaliação, periodicidade e indicadores.

## 2 DESENVOLVIMENTO

### 2.1 Método adotado

Este trabalho foi construído com os preceitos do Método de Solução de Problema e Exploração de Oportunidades, elaborado por Marcondes, Miguel, Franklin e Perez (2017).

O método em questão apresenta o fluxo apresentado na Figura 1, em que o entendimento da situação diz respeito a contexto foco do projeto, ou seja, à situação que se quer resolver como problema e/ou a oportunidade que se pretende explorar. Neste tópico são detalhados, também, os aspectos concernentes à empresa, seu produto/serviço, seu mercado e seus concorrentes.



**Figura 1** – Modelo de processo do projeto (Marcondes et al., 2017, p.20)

Em seguida, no diagnóstico do problema, são tratados os levantamentos de informações, a partir de dados secundários e primários, cujos procedimentos são detalhados no item 2.4. Uma vez analisadas todas as informações pertinentes, a conclusão do diagnóstico é feita, dando ensejo à escolha de alternativas para a solução do problema ou a exploração da oportunidade identificada. Na sequência, são identificadas as alternativas mencionadas, tendo como escopo a escolha da mais apropriada a cada situação.

A partir das análises de viabilidade, incluindo finanças e riscos, é traçado o plano de implantação da mudança, para que a estratégia de intervenção possa ser delineada e avaliada.

Salienta-se que o método em questão é eminentemente intervencionista, alinhando-se às práticas do arcabouço metodológico do Design Science, suas várias derivações.

## 2.2 A organização, produto e/ou serviço e mercado

Este projeto, analisou especificamente o segmento de varejo do banco que tem sua presença percebida em todo território nacional em virtude da sua extensa rede de atendimento do segmento de varejo, composta por suas Agências e Unidades de Negócio (estruturas semelhantes as Agências, porém sem a função de caixa para realizar pagamentos), além de sua rede de Auto Atendimento (composta por máquinas de *ATM*, sigla originada de *Automatic Teller Machine*, que tem sua origem no inglês, mas designa equipamentos instalados nos mais diversos lugares para dar acesso rápido a transações do dia a dia como saques, transferências, depósitos e pagamentos).

Hoje o segmento de varejo do banco é responsável pelo atendimento aos clientes com renda até R\$ 15 mil, e para isto possui mais de 4.125 agências, mais de 1.485 Unidades de Negócios e conta com mais de 50 mil funcionários distribuídos em todo território nacional.

Além do varejo, o banco conta também, para o atendimento às Pessoas Físicas, com segmentos destinados ao atendimento dos clientes de alta renda, que realizam atendimento por meio de plataformas especializadas em *Wealth Management*, ou seja, administração de grandes riquezas e de patrimônio familiar. Estes clientes possuem a sua disposição escritórios no Brasil e unidades no exterior.

Toda esta rede de atendimento, em números, atingiu a marca de 59,8 milhões de correntistas em dezembro de 2021, um número 8% maior que a comparação com dezembro de 2020. Estes dados estão presentes nos relatórios internos da instituição, que também mostra que, em 2021, o banco alcançou um lucro líquido de R\$ 10,9 bilhões no quarto trimestre, e um lucro líquido de R\$ 43,2 bilhões em 2021, resultado 39% maior na comparação com o ano anterior. A carteira de Crédito atingiu a marca de R\$ 1,3 bi, crescimento de 19% em 12 meses, sendo que destes, R\$ 145,2 bi foram realizados por meio dos canais digitais do banco (crescimento de 32%) com destaque para a Pessoa Física, que cresceu 45% no ano e fechou com R\$ 85,8 bi, tendo liberado 76% deste valor exclusivamente no canal *mobile* (que é o aplicativo do banco para *smartphones*).

Estes números apontam para o fato de que o banco está sendo bem-sucedido no cumprimento do propósito da estratégia corporativa, que é criar oportunidades para que pessoas e empresas se realizem e se desenvolvam de maneira sustentável.

Os clientes que são superavitários na relação rendimento x gastos, procuram as instituições financeiras no sentido de realizarem aplicações em produtos financeiros que possam lhes render juros, como por exemplo, produtos de investimentos como a Poupança e o CDB (Certificado de Depósito Bancário). Por outro lado, clientes que nesta mesma relação sejam deficitários, ou seja, que possuem custos maiores que seus rendimentos, procuram o banco para obter crédito e, neste caso, pagam juros por isto, são exemplos de produtos nesta categoria o Crédito Pessoal e o Cheque Especial.

Existem ainda aqueles que procuram por financiamentos para compra de imóveis (como o Crédito Imobiliário) ou de veículos (como o CDC Veículo), para suas atividades rurais (como o Crédito Rural) ou mesmo para que possam realizar uma nova empreitada (como o Microcrédito). Há também os produtos de seguro, que garantem ao segurado estabilidade financeira em caso de imprevistos, nesta modalidade, o mercado oferece Seguros de Residência, Vida, Saúde, Dental e de Automóveis.

Nesse sentido, os produtos financeiros disponibilizados pelas diferentes instituições são iguais em relação as suas funcionalidades. O que os diferencia são: i) as jornadas de contratação, que podem ser mais ou menos amistosas de acordo com cada banco; ii) preço; iii) e o atendimento, que pode se apresentar desde a segmentação dos clientes, até a consultoria que é oferecida pelos gerentes de conta ao conseguirem apresentar a oferta que melhor enderece o problema do correntista.

Kotler (2018) argumenta sobre a dificuldade de atender uma grande quantidade de clientes, dado que suas exigências e necessidades de compra se diferenciam, desta forma a segmentação é um esforço no sentido de aumentar a precisão com que se atenderá o público-alvo. Para isso, Kotler (2018) lança mão do conceito de customização em massa, como uma forma da empresa atender seus clientes de forma individualizada. A partir disso estabelece então o estágio de determinação do perfil como sendo a etapa em que os clientes são agrupados em grupos menores, que podem ser originados por critérios de comportamentos, atitudes, ou até mesmo características demográficas. Desta forma, agrupá-los em grupos menores que permitam a especialização no atendimento, dadas as similaridades destes pequenos grupos.

Dadas as diferentes formas de segmentar os clientes, atualmente o mercado bancário opta em fazê-lo por meio do critério de características demográficas, usando especificamente os fatores de renda mensal ou faixa de investimento. Este projeto, analisou os clientes pertencentes ao segmento varejo, que são aqueles com renda a partir de R\$ 4 mil até R\$ 15 mil. Este segmento compreende uma base de 8,5 milhões de clientes dentro do banco, que são atendidos por mais de 5 mil Gerentes de contas.

O banco, pioneiro e atento às demandas dos clientes, tem investido cada vez mais em tecnologia, disponibilizando as melhores jornadas digitais para que tudo que o cliente precisar esteja disponível de forma conveniente. Hoje, por meio do aplicativo do banco, disponibilizado no aparelho celular, contrata-se uma grande gama de produtos, desde os mais simples, até os mais complexos, em poucos passos.

Esse movimento, contribui para que o gerente tenha mais tempo para o atendimento consultivo, por isso, o banco tem investido cada vez mais em fortalecer o posicionamento do segmento e assegurar que o gerente esteja qualificado e com os materiais e ferramentas necessárias para entregar a consultoria e o nível de relacionamento esperado.

Esse fortalecimento do posicionamento do segmento de varejo, tem ocorrido por meio de ampla campanha de marketing, que tem se marcado presente tanto nos canais acessados pelo cliente do próprio banco, quanto nas mídias externas, como redes sociais. Assim o cliente é convidado a conhecer as vantagens do segmento de varejo e é destacado que o gerente é seu consultor financeiro.

Estes investimentos têm feito com que a percepção do cliente em relação a qualidade, medida por meio de pesquisas internas tenham melhorado em relação aos concorrentes nos últimos anos.

### **2.3 O mercado**

Pinheiro (2019) explica que o conjunto de instituições e instrumentos financeiros responsáveis por realizar as transferências de recursos entre ofertadores e tomadores, isto é, repassar os fundos disponíveis dos poupadores (que possuem a renda maior que os gastos) para os tomadores (isto é, que possuem renda menor que os gastos) incluindo as instituições responsáveis pela definição das políticas e regras que regulam seu funcionamento é chamado de Sistema Financeiro.

No Brasil, o Conselho Monetário Nacional integra o Sistema Financeiro Nacional (SFN) como Órgão Normativo, e possui duas Entidades Supervisoras: Banco Central do Brasil e Comissão de Valores Mobiliários. Estes são responsáveis por promover o desenvolvimento equilibrado do país por meio da edição de normas que definam as regras de funcionamento do setor.

As Instituições Financeiras integram o SFN como operadores dele, essas entidades comerciais são as responsáveis por realizar as intermediações de recursos financeiros, é neste contexto que se enquadram as instituições bancárias. Atualmente a Federação Brasileira de Bancos, conhecida como FEBRABAN, lista em seu site 116 bancos associados.

Cada banco possui uma estratégia própria para a construção de valor e diferenciação no mercado, atuando por meio de diferentes canais de atendimento para realizar o atendimento aos clientes e assim capturar oportunidades de realização de novos negócios.

Por ser um setor com vasta regulamentação, os produtos e serviços são semelhantes entre eles, desta forma, a diferenciação ocorre por meio do preço (taxas e tarifas) praticados, jornadas de contratação e principalmente pelo modelo de atendimento.

Os bancos concorrentes têm investido em diferentes modelos de atendimento, sendo o principal deles, optar por uma segmentação a partir da faixa de renda ou ainda de acordo com o volume de recursos disponíveis para investimentos.

Há também de se considerar o formato dos Bancos Digitais, que oferecem aos seus clientes apenas contato por meio de canais e jornadas digitais, sem possuir Agências Físicas.

Apesar dos diferentes modelos de atendimento e segmentação, os bancos não adotam metodologias comerciais padronizadas durante o processo de venda dos produtos e serviços, ficando a cargo dos gerentes (funcionários responsáveis pelo relacionamento com o cliente) a elaboração, ou não, de uma estratégia de abordagem que leve ao sucesso durante a negociação.

Para assegurar seus resultados e entregar a melhor experiência para os clientes, o banco tem investido cada vez mais na construção de jornadas digitais por meio de equipes multidisciplinares responsáveis por cerca de 80% do fluxo de trabalho dos times de desenvolvimento de sistema, essa estruturação permitiu um aumento de 53% na implantação dos projetos de 2021 com uma redução de 40% no tempo de execução e entrega quando comparado com 2020.

As melhorias possibilitaram aos clientes e gerentes, dentre outras coisas, melhores jornadas de navegação durante o processo de contratação dos produtos, além de prover insights sobre o perfil de consumo dos clientes. Estes são capturados e disponibilizados aos gerentes para ofertas durante o atendimento direto, e são utilizados nos canais digitais com abordagens de vendas por meio do gerenciador financeiro, sistema desenvolvido para integrar e compartilhar os aprendizados obtidos por meio do perfil de comportamento do cliente com as ferramentas de oferta da organização.

Esta nova forma de capturar as oportunidades, aliadas as jornadas digitais, têm sido o destaque na obtenção da vantagem competitiva, e os resultados apresentados anteriormente em relação ao crescimento da carteira de crédito nos canais digitais na Pessoa Física e as vendas realizadas exclusivamente no canal mobile, corroboram esse entendimento.

Estes conjuntos de características, reforçam o papel do gerente de contas como agente de integração entre as necessidades do cliente e os produtos disponibilizados pelo banco por meio de um atendimento consultivo que assegure o foco no cliente, mas que também traga novos negócios para sua carteira, tendo na quantidade de contatos realizados, uma maneira de garantir essa atividade comercial que poderá resultar na realização de negócios.

## **2.4 Diagnóstico da Situação**

A Tabela 1, elaborada a partir de dados fornecidos pelo banco, demonstrada o percentual de indicadores atingidos pelos gerentes, considerando que eles tenham 42 indicadores dentro de seu programa, a tabela foi construída de forma a apresentar quantos gerentes atingiram até 80% dos indicadores, quantos atingiram entre 81% e 90%, quantos ficaram entre 91% e 100%, essa avaliação foi realizada em relação a produção do último quadrimestre de 2021.



Tabela 1

**Indicadores atingidos pelos Gerentes de contas no programa de Objetivos**

<b>% DE INDICADORES ATINGIDOS</b>	<b>% DE GERENTES</b>
Até 80%	32%
Entre 81% e 90%	47%
Entre 91% e 100%	21%

Nota. Elaborado pelo autor tendo como fonte banco (2022)

Como se pode observar, 32% dos gerentes não atingiram 80% dos indicadores, que é a quantidade mínima esperada pela diretoria do departamento de varejo. Ao analisar os indicadores não atingidos deste grupo, observou-se que 42% destes gerentes não cumpriram um indicador em comum, que é o de “Contato com o cliente”. Este é um indicador que mensura a atividade comercial, ou seja, avalia quantos contatos o gerente realiza por dia com a finalidade de realizar negócios de venda com seus clientes.

O fato de que 42% dos gerentes que não atingiram a faixa de 80% dos os indicadores, também não cumpriram o indicador de contatos, é um dos fatores apontam no sentido de que os gerentes tenham dificuldade no planejamento da atividade comercial, essa hipótese foi testada na pesquisa realizada com um grupo de gerentes, conforme apresentado a seguir.

Garantir que os gerentes atinjam seus resultados é fundamental para a estratégia da organização, isso porque os objetivos de crescimento estabelecidos pela alta direção, são desdobrados em objetivos de venda que chegam até os gerentes, isso quer dizer que, quando um gerente não atinge suas metas, e ainda mais, quanto maior o número de gerentes que estiverem nas faixas inferiores em relação ao número de indicadores que cumprem, maior o risco de que o segmento de varejo também não cumpra seus resultados.

*2.4.1 Procedimentos metodológicos*

Uma análise mais aprofundada do problema em questão está em conformidade com a cultura de melhoria contínua da organização. Desta maneira, o diagnóstico do problema contribuiu com um melhor entendimento dos fatores que influenciam a venda, e que podem ser os responsáveis pela diferença de desempenho entre os gerentes.

Para isso, a análise está dividida em três fases: (i) Fase 1 –realizada com os gerentes; (ii) Fase 2 –realizada com os clientes, e (iii) Fase 3 –realizada com a liderança do departamento de varejo do banco.

- **Fase 1** – Objetiva ampliar o conhecimento sobre quais, na visão do cliente, são os principais fatores do atendimento do gerente que contribuem para o crescimento das vendas.
- **Fase 2** – Objetiva confirmar se, na visão do gerente, as ferramentas disponibilizadas atendem suas necessidades e se existe um planejamento para a execução das atividades de

venda, compreendendo de que maneira isso pode influenciar sua rotina de atividades e trazer impactos, positivos ou negativos, ao atendimento e ao desempenho de vendas.

- **Fase 3** – Objetiva obter a visão da liderança do departamento em relação aos fatores que influenciam na estratégia de vendas, os resultados esperados dos gerentes de contas (nível gerencial de alto escopo) e em conhecer os principais desafios da implantação de projetos no banco.

#### *2.4.1.1 Método de pesquisa e coleta de dados*

Para que a pesquisa seja elaborada, foi adotado o método de pesquisa exploratória-descritiva, com abordagem qualitativa, com baixa quantidade de entrevistados, com seus respectivos instrumentos de pesquisa (roteiros semiestruturados) sendo:

##### ✓ **Clientes do banco: 15 pessoas (Fase 1 – Roteiro Tabela 4 – Apêndice A)**

Fase 1: As entrevistas com os clientes do banco foram conduzidas por meio de telefone, sem vídeo, de forma individual. Foram gravadas, transcritas e submetidas aos entrevistados-clientes para aprovação da utilização de partes de suas falas, no trabalho, a título de evidências, também sem qualquer tipo de identificação.

Os clientes entrevistados pertencem ao segmento de varejo, que possuem renda entre R\$ 4 mil e R\$ 15 mil. Foram selecionados 15 clientes de forma aleatória simples. Para isto, foi atribuído um número contínuo e crescente a cada indivíduo da amostra, o que permitiu a realização de um sorteio por meio de fórmula matemática na ferramenta Excel.

Essa técnica garantiu que todos os componentes tenham a mesma probabilidade de serem escolhidos, sem qualquer tipo de critério discriminatório, seja cor, raça, gênero, renda, ou qualquer outro critério que o identifique ou discrimine. As únicas informações prévias utilizadas pelo pesquisador para acesso ao potencial respondente foram nome e número de telefone (fixo ou celular) do potencial respondente, dados estes que não foram declinados na planilha de análise ou no relatório da pesquisa.

Os potenciais respondentes foram recrutados, após o sorteio, por meio de ligação telefônica, em que o pesquisador solicitou inicialmente permissão para a pesquisa e gravação desta, para posterior transcrição. A gravação só foi iniciada, após a confirmação do potencial respondente, e a informação por parte do pesquisador de que seu nome não deveria ser mencionado durante toda a conversa, visando à sua não identificação *in totum*.

É essencial enfatizar-se que os clientes, embora de conhecimento do banco, não tiveram seus nomes declinados na transcrição, nem no relatório do projeto. Foram, entretanto, solicitadas algumas informações de cunho demográfico, visando compor o perfil do entrevistado. São elas: Idade, nível de formação escolar e estado civil.

✓ **Gerentes de Conta do varejo do banco: 15 profissionais (Fase 2 – Roteiro Tabela 5 – Apêndice A)**

Fase 2: As entrevistas com os gerentes de conta do banco foram conduzidas individual e presencialmente. Entretanto, não foram identificados seus nomes, ou detalhes de função que possam identificá-los. Foram gravadas, transcritas e submetidas aos entrevistados-gerentes, para aprovação da utilização de partes das falas, no trabalho.

Os gerentes de conta foram selecionados considerando o desempenho no último quadrimestre. Desta forma, foram entrevistados os 10 de melhores desempenho e os cinco de baixo desempenho na avaliação geral do programa de objetivos da organização. Os critérios de seleção não foram revelados aos participantes.

Foram acessados, inicialmente, pelo aplicativo WhatsApp, em cujo texto constou o nome-código utilizado durante a entrevista.

É essencial enfatizar-se que os gerentes de conta, embora de conhecimento do banco, não tiveram seus nomes declinados na transcrição, nem no relatório do projeto. Foram, entretanto, solicitadas algumas informações de cunho demográfico, visando compor o perfil do entrevistado. São elas: Idade, nível de formação escolar, tempo de experiência na função, e estado civil.

✓ **Executivos do banco: Três profissionais (Fase 3 – Roteiro Tabela 6 – Apêndice A)**

Fase 3: As entrevistas com os executivos do banco foram conduzidas individual e presencialmente. Entretanto, não foram identificados seus nomes, ou detalhes de função que possam identificá-los. Foram gravadas, transcritas e submetidas aos entrevistados-gerentes, para aprovação da utilização de partes das falas, no trabalho.

A escolha desses executivos foi feita com base no organograma do departamento de varejo. Desta forma, foram entrevistados Superintendentes e Diretores Executivos do segmento de varejo do banco.

Foram acessados, inicialmente, por e-mail, para agendamento das entrevistas.

É essencial enfatizar-se que os executivos, embora de conhecimento do banco, não tiveram seus nomes declinados na transcrição, nem no relatório do projeto. Foram, entretanto, solicitadas algumas informações de cunho demográfico, visando compor o perfil do entrevistado. São elas: Idade, nível de formação escolar e estado civil.

*2.4.1.2 Análise dos dados*

Para análise dos dados obtidos, foi utilizada a análise interpretativa de texto e discurso, proposta por Sampiere, Collado e Lucio (2013), em que se utiliza como instrumento uma matriz na qual são apostas a questões de pesquisa e as partes das respostas relacionadas aos objetivos (Tabela 2).

Em seguida, as respostas por questão são analisadas, visando à identificação das dimensões de pensamento dos respondentes, assim como as similaridades e diferenças entre suas respostas.

O relatório de análise foi apresentado com trechos das falas dos entrevistados, com o objetivo de apresentar evidências do texto de análise, corroborando a viabilidade interna científica da pesquisa de campo qualitativa (Flick, 2012; Richardson, 2017; Sampieri, Colado & Lucio, 2013).

Tabela 2

Matriz de análise dos dados (por tipo de respondente e por respondente)

Questão	Respondente 1	Respondente 2	Respondente 3	Respondente 4	Respondente (...)
Q1.					
Q2.					
Q3.					
Q4.					
Q5.					
Q6.					
Q (...)					

Nota: Elaborado pelo autor

#### *2.4.2 Relatório do diagnóstico*

Uma vez finalizado o diagnóstico, com suas conclusões e achados importantes, o relatório completo foi compartilhado com os executivos do banco por meio de videoconferência onde ocorreu o alinhamento e direcionamento quanto a metodologia criada e sua estratégia de compartilhamento com os gerentes de conta.

#### *2.4.3 Apresentação, análise e interpretação dos dados*

Este capítulo, busca apresentar as análises obtidas a partir da interpretação dos dados colhidos durante as entrevistas, que conforme apresentado anteriormente, foram divididas em três grupos.

##### *2.4.3.1 Fase 1*

Esta primeira etapa da entrevista, tratou dos Clientes do segmento de varejo do banco, afinal, toda estratégia corporativa deve ser voltada para entregar a proposta de valor para estes indivíduos, garantindo assim a sustentabilidade e o incremento de novos negócios. Desta forma, o objetivo principal foi compreender e analisar a maneira com que os clientes percebem seu contato com o gerente, bem como os canais e expectativas construídas a partir deste relacionamento no processo de vendas dos produtos e serviços do banco.

## **Questões respondidas na pesquisa**

### **. Como é seu relacionamento com seu gerente? Que tipo de atendimento espera dele?**

Em relação a este questionamento, notou-se que a maioria dos entrevistados mantém um relacionamento distante dos seus gerentes, apenas dois entrevistados afirmaram manter um contato frequente com seu gerente. Identificou-se que principal motivo para isso, foi o fato de que os clientes se auto atendem por meio dos canais digitais, onde conseguem as informações que precisam no dia a dia, deixando o contato com o gerente apenas para resolução de situações pontuais.

Como eu sou uma cliente que auto me atendo, [...] eu procuro utilizar os canais [...]. São poucos os meus contatos com o gerente. Ele normalmente me liga para fazer atualizações do cadastro para entender se eu tenho alguma necessidade, mas, em suma, como eu sempre me auto atendo, as nossas conversas são bem poucas. **(Cliente Entrevistado 1)**

Eu não sou muito de falar com o gerente. Mas todas as vezes que eu precisei conversar com o gerente, ele esclareceu todas as minhas dúvidas muito rapidamente. **(Cliente Entrevistado 12)**

Em geral, as expectativas dos clientes em relação a este contato são de ele seja rápido, cordial e feito de maneira proativa, ou seja, eles esperam que o gerente os acione para mantê-los atualizados sobre as movimentações do mercado financeiro, apresentando as melhores soluções disponíveis de acordo com o seu perfil e momento de vida.

[...] eu espero dele, que ele me mantenha antenado do que tem de novidade do banco. Se lá tem uma oportunidade melhor de um investimento ou até de uma oportunidade de crédito, eu espero que ele esteja com o meu perfil atualizado, [...] e ele me indique o que é melhor para mim no momento. **(Cliente Entrevistado 4)**

### **Pontos convergentes:**

- a) Treze dos entrevistados mantém relacionamento passivo com seus gerentes, apenas entrando em contato para solucionar problemas
- b) Os clientes buscam as informações e contratar os produtos e serviços por meio dos canais digitais do banco
- c) Os gerentes são mais procurados quando o cliente precisa resolver alguma situação com o banco

### **Pontos divergentes**

- a) Dois entrevistados mantém relacionamento próximo ao gerente

- b) Dois entrevistados apresentaram dificuldade para falar com seus gerentes, sendo que um deles afirmou nunca ter conseguido fazer contato

Observou-se que, apesar de esperarem um relacionamento próximo, os clientes têm pouco contato com seus gerentes, que ocorrem em caso de necessidades específicas ou exclusivamente para resolverem problemas.

**. Em relação ao tipo e frequência de contatos e interações com seu gerente, qual melhor forma (e-mail, telefone, WhatsApp, etc.) e de quanto em tempo entende como sendo ideal?**

As respostas obtidas em relação a melhor maneira para os gerentes entrarem em contato com seus clientes foram bem semelhantes, treze entrevistados disseram que o WhatsApp é o canal mais eficiente. Para três deles, o e-mail também aparece como sendo uma boa maneira de estabelecer o contato.

O contato que é melhor para mim é WhatsApp, pelo motivo que eu não preciso responder no momento. Eu posso de repente estar ocupado naquele momento, eu posso responder uma hora depois ou talvez no final do dia, olhando minhas mensagens e aí eu vejo o conteúdo, analiso e consigo atender melhor assim. **(Cliente Entrevistado 5)**

No entanto, um dos entrevistados destacou que a tratativa por meio deste canal de mensagens se torna possível apenas a partir do momento em que se há confiança e quando se conhece o gerente, deixando implícito o temor de que ocorra alguma fraude ou golpe por não estar falando de fato com alguém do banco.

Hoje fica mais fácil um contato online por e-mail ou WhatsApp. Isso se você tiver confiança e conhecer o seu gerente. **(Cliente Entrevistado 2)**

Neste mesmo sentido, dois entrevistados preferem que o contato seja realizado por ligação, um deles destacou ainda experiências que teve onde o contato via WhatsApp ficou sem continuidade, a conversa foi interrompida sem a resolução de seu problema.

[...] a duas ou três vezes de que eu fiz contato pelo WhatsApp, a conversa parou pela metade, não prosseguiu. Eu não tive o respaldo dessa forma. Então foi melhor pessoal e por telefone. **(Cliente Entrevistado 3)**

Em relação a frequência dos contatos, ficou explícito o que os entrevistados apontaram na questão anterior em relação a necessidade de proximidade com os gerentes. Oito dos entrevistados apontam que os contatos deveriam ser quinzenais ou mensais.

[...] entendendo que tenha essa dificuldade da distância, eu acho que pelo menos poderia ser duas vezes por mês. Eu acho que seria o ideal. **(Cliente Entrevistado 9)**

Consolidando os dados de frequência dos contatos, tem-se o seguinte cenário de respostas dos entrevistados: i) mensal: quatro indivíduos; ii) quinzenal: quatro indivíduos; iii) trimestral: quatro indivíduos; iv) semestral: dois indivíduos; e v) anual: um indivíduo.

**Pontos convergentes:**

- a) Treze entrevistados apontaram o WhatsApp como canal preferido para o contato
- b) Oito entrevistados preferem contatos quinzenais ou mensais

**Ponto divergente:** Apenas um entrevistado disse não fazer questão do contato com o gerente, preferindo acioná-lo apenas caso precise de algo

**. Durante suas conversas com seu gerente, percebe que elas são estruturadas? O gerente entra em contato com você com objetivos definidos?**

Com essa pergunta, buscou-se compreender se os clientes entrevistados entendem que o contato com o gerente ocorre de uma forma estruturada, ou seja, se os objetivos da ligação são claros e bem definidos.

Notou-se que oito clientes não perceberam o contato foi pensado e estruturado previamente. Na percepção destes, o contato geralmente ocorre de maneira rápida, o gerente entra em contato para saber se o cliente está bem, pergunta se precisa de algo, mas nem sempre com uma oferta ou proposta comercial. Dois destes clientes, ainda reforçaram o fato de que o gerente não faz uma pesquisa prévia focada em estudar o cliente e seu perfil.

[...] os contatos são rápidos, perguntando como estou, se tem alguma necessidade para aquele momento, se preciso de algo do banco ou não. [...], mas não tem nada estruturado de fato. **(Cliente Entrevistado 8)**

Eu não acho que elas são estruturadas, eu vejo que ele liga mais por protocolo [...] por exemplo, no caso do investimento, ele me ligou para falar: “tem um valor aqui está em conta corrente, vamos diversificar e colocar em outros investimentos”. Mas se fosse um caso de uma conversa estruturada, eu acredito que ele já ligaria dizendo que o dinheiro está em conta corrente, mas eu vejo que você tem um perfil de investimentos para tal e tal e tal produto. Estes produtos rentabilizam assim, assim, assim, assim. [...] eu não entendo que tem a uma estruturação muito grande pelo atendimento que ele fornece. **(Cliente Entrevistado 1)**

Cabe destacar a resposta do entrevistado quatro, que percebe a ligação como estruturada e comentou:

Eu percebo ela bem estruturada, mas no sentido mais de relacionamento, de ficar ligando e tentando entender onde é que eu estou, pra ver, como ele consegue me ofertar

ou me ajudar no meu momento de vida. Eventualmente, se ele vê alguma oportunidade, ele acaba me oferecendo [...] **(Cliente Entrevistado 4)**

É interessante verificar que na visão deste cliente, ainda que o gerente não entre em contato com uma oferta específica, o fato de conversarem para que ele conheça seu momento de vida e a partir disso, realize a oferta, é percebido de maneira positiva.

**Ponto convergente:** Oito entrevistados não percebem a conversa como sendo estruturada

**Ponto divergente:** Três entrevistados afirmaram ter pouco contato com o gerente para poder responder a esta pergunta

**. Você percebe que seu gerente é qualificado para realizar o atendimento e consultoria que precisa no dia a dia?**

Quando questionados em relação a qualificação dos gerentes para realizar o atendimento, a percepção ficou dividida, sete entrevistados responderam que sim, seus gerentes são qualificados para solucionar as dúvidas e auxiliar no que precisam.

Eu sinto que ela conhece, apesar de ser bem restrita a conversa, sempre muito objetiva e direta. É mais por demanda, quando eu preciso e eu percebo que ela entende. **(Cliente Entrevistado 5)**

Entretanto chamou a atenção o fato de que três, dos oito que responderam que o gerente não é qualificado, não falaram sobre atributos técnicos, mas sim sobre a qualidade no atendimento. Mesmo um dos entrevistados que respondeu sim, reforçou que apesar de qualificado, observa o atendimento como sendo impessoal.

Eu percebo que às vezes ele tem o domínio sobre o produto, mas eu acho que às vezes a abordagem é impessoal demais. **(Cliente Entrevistado 4)**

[...] Eu acho que precisa realmente de uma capacitação, de uma qualificação e até mesmo um estudo maior em relação ao trato com o cliente, não somente a parte técnica, mas a parte do tratamento também. **(Cliente Entrevistado 9)**

Outra resposta interessante foi do Entrevistado 1, que percebe que o gerente se prepara conforme as demandas que recebe. Esta resposta chamou a atenção pois isso também foi constatado nas entrevistas com os gerentes, de fato eles adquirem seus conhecimentos com a prática do dia a dia.

[...] eu acho que o preparo está ali muito pela demanda, sabe? O cliente demanda e ele vai especificamente procurar para aquela informação e retorna. **(Cliente Entrevistado 1)**

**Pontos convergentes:**

a) Sete entrevistados responderam que os gerentes são qualificados



- b) Oito entrevistados entendem que os gerentes não são qualificados, dois deles falaram especificamente da falta de preparo para qualidade no atendimento

**Ponto divergente:** Um dos entrevistados afirma não conseguir contato com o gerente, por este motivo, respondeu que o gerente não é qualificado para esta finalidade

Desta maneira, ficou implícita a necessidade de revisão da estratégia de treinamento dos gerentes, se por um lado os clientes o percebem qualificado tecnicamente para exercer a função, por outro lado, também percebem lacunas no que diz respeito ao relacionamento com o cliente.

### **. O que é mais importante para você em relação à decisão de compra de um serviço bancário?**

Nesta pergunta, obteve-se respostas semelhantes dos entrevistados, e para melhor análise dividiu-se em três aspectos: conhecimento do produto contratado, atender a necessidade e preço.

Receber orientação claras, transparentes e que elucidem dúvidas, ou seja, ter um bom entendimento que leve ao pleno conhecimento do que se está contratando é o principal fator que leva a decisão de compra na visão dos entrevistados. Este conhecimento envolve desde as taxas e custos das operações de crédito, quanto os retornos esperados das aplicações em produtos de investimento.

O cliente espera receber do gerente estas informações e até mesmo orientações que ressaltem os prós e contras de cada operação, desta forma se sente confiante para tomar a decisão de adquirir um produto.

[...] tem alguns produtos específicos que eu que eu não tenho muito conhecimento com relação a isso, então vou precisar ter alguém para me explicar, para me orientar, para dizer se isso realmente é melhor para mim ou não. Eu não acho que isso é o mais importante na hora de tomar a decisão de escolher um produto. **(Cliente Entrevistado 7)**

O segundo fator apresentado, diz respeito ao produto atender as necessidades, neste item ficou implícito que os clientes esperam que o gerente conheça suas necessidades e apresente apenas produtos relacionados a eles, sem apresentar produtos que não sejam adequados ao perfil.

Por fim, os clientes também comentaram sobre o preço dos produtos no sentido de estar adequados ao perfil do cliente dentro do praticado pelo mercado. Como apresentado nas questões anteriores, na maior parte do tempo o cliente se auto atende, buscando nos meios digitais as informações que precisa em relação aos produtos e serviços, desta forma, acaba tendo acesso aos preços dos concorrentes e faz essa comparação no momento da abordagem com o gerente, como citou o entrevistado 5:

[...] que atenda a minha necessidade e que esteja num preço que eu entendo ser coerente. Até porque eu tenho referência de outras instituições, hoje em dia eu tenho acesso a essa informação, então é importante que ela me traga algo que me atenda e num preço justo. **(Cliente Entrevistado 5)**

**Pontos convergentes (cliente pode ter respondido mais de um fator):**

- a) Seis clientes compram por necessidade
- b) Sete clientes compram a partir do momento que entendem a finalidade do produto
- c) Três clientes elencaram o preço como fator principal

**Pontos divergentes:**

- a) Apenas um entrevistado afirmou que compraria ainda que o preço fosse alto, desde que tenha sua necessidade completamente atendida
- b) Apenas um entrevistado comentou sobre facilidade no processo de contratação

**. De que forma seu relacionamento com o gerente pode ser um diferencial no momento de fechar um produto ou serviço?**

Apenas um entrevistado destacou que o gerente não é um diferencial, todos os demais ressaltaram que o gerente exerce um papel fundamental no processo de venda. Isso porque, conforme apontado durante as entrevistas, um relacionamento próximo gera confiança na relação entre o cliente e o banco. Esta relação, permite uma melhor orientação e consultoria por parte dos gerentes, que podem conhecer melhor o perfil do cliente, apresentando as soluções adequadas e ajudando durante as etapas de formalização da contratação.

Quando você tem um gerente próximo e ele tem uma proximidade com o seu movimento, o seu perfil, o produto oferecido é mais baseado no que você gosta, não fica uma coisa aleatória. Então ele vai exatamente nos pontos que você precisa ou que você tem de necessidade. Então a compra ela fica mais fácil porque ela está dentro de um perfil que você tem. O gerente quando não sabe quem você é, ele te oferece qualquer coisa. Isso impossibilita você fechar o produto. Se não tiver dentro daquilo que você entende ter a melhor opção. **(Cliente Entrevistado 11)**

Mais uma vez, ficou destacada a importância do relacionamento na visão dos clientes, que podem participar não apenas da indicação de produtos e serviços, mas também auxiliando para que seus clientes tenham uma boa saúde financeira, como nos trouxe o Cliente Entrevistado 7:

Ah, eu acho que, primeiramente, antes de comprar um produto ou serviço, ter esse contato com o gerente ajuda na minha saúde financeira, porque, por exemplo, se eu tenho uma dívida em algum atraso, em algum boleto, algo do tipo, ele consegue me orientar,

perguntar se tá tudo bem, ele pode me dar outra forma de eu pagar. **(Cliente Entrevistado 7)**

**Pontos convergentes:**

- a) Quatorze entrevistados entendem que o gerente é um diferencial para a venda
- b) Transmitir confiança e orientações sobre os produtos são as principais maneiras dele se tornar um diferencial

**Ponto divergente:** Apenas um entrevistado afirmou que o gerente não é diferencial

**. De que maneira seu gerente continua sendo importante no cenário atual em que todos os serviços financeiros estão disponíveis nos canais digitais?**

Com esta pergunta, notou-se que os gerentes continuam tendo sua relevância apesar dos produtos estarem disponíveis nos canais digitais, alguns pontos foram importantes neste sentido, dentre eles, os clientes elencaram que ainda que os produtos estejam disponíveis nos canais, ao menos para operações mais estruturadas, de maior valor financeiro, preferem o contato com o gerente ao invés de realizá-los de maneira online.

Eu acho que quando você sai de uma conta básica, da aquisição de um produto básico, para um produto de um maior valor agregado, você quer uma exclusividade, você quer um serviço diferenciado. Você não quer simplesmente fazer a aquisição de um produto de maior valor agregado via WhatsApp ou aplicativo, até porque tem a proximidade de uma pessoa. **(Cliente Entrevistado 11)**

Além disso, mais uma vez foi destacado o papel do gerente em trazer boas informações, principalmente por sua experiência e vivência no mercado financeiro, o que traz tranquilidade e segurança para os clientes, que na visão dos entrevistados, não tem isso nos canais. Três dos clientes enfatizaram, neste sentido, que o atendimento humano não poderá ser substituído de forma integral pelo digital.

Eu não sou muito ligada as notícias e acontecimentos. Então talvez ter uma parte de assessoria do mercado financeiro como um todo, para mim seria interessante, porque eu não vou ter isso no serviço digital e eu vou ter com o gerente me ligando. **(Cliente Entrevistado 10)**

Eu sei que a gente está vivendo uma era bastante digital, as coisas todas informatizadas, mas o atendimento humano nunca vai cair em desuso, eu acho. E o papel do gerente ali na frente, conhecendo bem os serviços, produtos que ele que ele tem que apresentar para a gente, ainda vai ser fundamental sempre. **(Cliente Entrevistado 2)**

**Pontos convergentes:**

- a) Todos entrevistados disseram que o gerente continua sendo importante

- b) Os principais motivos estão ligados a orientação e consultoria
- c) Quatro entrevistados destacaram que nem todos os serviços estão disponíveis no aplicativo

Não houve ponto de divergência.

A partir das entrevistas realizadas, pode-se concluir, portanto, que os clientes esperam um relacionamento próximo ao gerente, ainda que na realidade atual da maioria dos entrevistados hoje as interações sejam pouco frequentes. Parte deste distanciamento deve-se ao fato de que os serviços e produtos financeiros estão disponíveis nos canais digitais, como por exemplo, o aplicativo do banco, com isso, o cliente pode se atender em suas necessidades do cotidiano, deixando para resolver com o gerente apenas questões mais complexas que não estejam no canal ou transações de maiores valores financeiros.

Uma vez que o gerente é necessário nestas situações, o cliente espera que ele seja qualificado para prestar o atendimento, não só em relação as especificidades técnicas da operação em si, mas também em relação a forma de tratamento e na construção de um relacionamento que possa capturar o momento de vida do cliente para a partir disso dar-se a formulação de propostas comerciais.

A importância do foco no cliente para entrega da proposta de valor foi percebida durante toda a pesquisa, desde o canal de preferência do cliente para receber os contatos, que deve estar adequado aquele que o cliente se sente mais confortável.

Para alguns clientes o WhatsApp, mais do que a simples troca de mensagens, representa a possibilidade de autonomia, uma vez que recebe o contato e tem a liberdade de responder quando melhor for possível, diferente do que aconteceria durante uma ligação, por exemplo. Porém, para outros clientes, o contato telefônico transmite a confiança e segurança necessária para que possa saber com quem está falando, evitando desta maneira fraudes ou outros tipos de golpes digitais.

A palavra confiança merece destaque neste resumo final da pesquisa com clientes, afinal, na perspectiva deles, ela é o alicerce cujo relacionamento com o gerente está construído. É a partir desta confiança que o cliente espera receber as melhores informações e oportunidades, de acordo com seu perfil, para que tome suas decisões.

#### *2.4.3.2 Fase 2*

A segunda etapa da pesquisa, tratou de entrevistar os Gerentes de Conta da instituição, afinal, estes são aqueles que mantem o relacionamento direto com o cliente sendo os responsáveis pela conquista de novos negócios. Desta forma, o objetivo principal foi compreender e analisar a maneira com que se organizam para entregar a proposta de valor da organização para o cliente durante o relacionamento e processo de vendas dos produtos e serviços.

## Questões respondidas na pesquisa

### . Como organiza e planeja sua atividade comercial para que possa refletir em desempenho de vendas?

Foi possível observar que os gerentes se organizam de forma diária, atualmente, faz parte do cotidiano das agências uma reunião diária no período da manhã onde são revistas as estratégias e o Gerente líder da agência repassa com o quadro gerencial as principais demandas e atualizações vindas de sua liderança e da matriz do banco.

Durante as entrevistas, foi possível constatar que os gerentes de conta deixam então para esta reunião o momento de se organizarem e planejarem para o cumprimento das metas. 11 dos 15 entrevistados afirmaram adotar o planejamento diário.

Eu me organizo baseado no que a gente tem no comitê pela manhã, então todo dia pela manhã, a gente tem uma reunião aqui com o gerente geral, onde ele dá os direcionamentos do dia, baseado no que a regional também precisa, no que a agência precisa, confrontando com que a gente precisa entregar também no nosso extrato de desempenho. **(Gerente de Contas – Entrevistado 7)**

[...] tudo se baseia no comitê que nós temos todo dia pela manhã e com o direcionamento que a minha gerente recebe, ela nos passa. Então, durante o dia nós focamos neste direcionamento. **(Gerente de Contas – Entrevistado 10)**

Foi interessante observar que, apesar das metas serem individuais, o planejamento para o dia não considera apenas isto, mas também os objetivos da agência e da regional onde a agência está inserida. Este fato corrobora com a visão de planejamento diário por parte dos gerentes, uma vez que eles não possuem visão de gestão das metas realizadas de todo o quadro de funcionários e precisam receber as diretrizes durante a reunião diária realizada com as lideranças.

Apesar disso, três gerentes afirmaram fazer seu planejamento de forma semanal, foi interessante notar que nestes casos, os gerentes mencionaram o acompanhamento dos relatórios de gestão disponibilizados para monitorar a produção das equipes de vendas e o próprio programa de objetivos da organização. Um deles citou ainda que divide suas metas mensais por semanas, facilitando assim a gestão do cumprimento dos indicadores.

[...] eu tento fazer o planejamento no mês para buscar os indicadores, então eu divido por semanas e tento focar através das listagens que eu tenho aqui. **(Gerente de Contas – Entrevistado 2)**

[...] meu planejamento é com base no superação [...] no começo do mês faço um planejamento mais abrangente para tentar planejar o mês como um todo e vou revisando semanalmente. **(Gerente de Contas – Entrevistado 3)**

**Ponto convergente:** Onze gerentes fazem planejamento diário

**Pontos divergentes:**

- a) Três gerentes fazem planejamento semanal
- b) Um gerente não faz planejamento, olha as metas busca clientes na ferramenta de indicação leads

**. Como adquiriu seus conhecimentos sobre técnicas de vendas? Entende que isso possa fazer diferença nos resultados?**

Ao serem questionados sobre a forma como adquiriram o conhecimento de vendas, ficou evidenciado que os gerentes desenvolvem suas habilidades na prática do dia a dia, e à medida que vão se relacionando com os clientes, adquirem técnicas de vendas para alcançar seus objetivos.

Observar as boas práticas dos colegas de trabalho também foi citado por dez dos quinze entrevistados como sendo a principal maneira de adquirir conhecimento. Existem diversos mecanismos internos que facilitam esse tipo de aprendizado, o primeiro deles, como citado anteriormente, é a reunião diária entre a equipe comercial, que recebe as orientações da liderança, mas também é estimulada a compartilhar as boas práticas entre si. Além disso, eles também procuram treinamentos externos, assim como assistem vídeos que tratam do assunto de vendas.

[...] totalmente na prática, [...] inclusive, como já tem 4 anos que eu estou nessa função, eu observo que, com o tempo, a gente precisa buscar conhecimento, porque se não a gente fica sempre naquela mesma entrega. Então nesse último ano, eu tenho procurado bastante conhecimento fora do banco com relação a isso, pra ver se eu consigo melhorar como gerente, como vendedor. **(Gerente de Contas - Entrevistado 7)**

Foi possível perceber que, atualmente, não existe uma iniciativa que qualifique o profissional antes de assumir a função, desta forma, ao ser promovido a gerente, além da ajuda dos colegas de trabalho, o mesmo conta inicialmente com suas experiências anteriores para que possa interagir com seus clientes e gerar novos negócios. Quatro gerentes relataram suas experiências anteriores, tanto internas quanto externas, quando adquiriram seus conhecimentos sobre técnicas de vendas, o que os ajuda hoje na construção de seus argumentos de venda.

Eu entrei no banco pelo telebanco. No telebanco a gente tem um grande treinamento tanto no atendimento quanto nas vendas também. E a gente divide muito, muitas ideias e experiências aqui na agência, dicas, pega dicas com outras agências [...] **(Gerente de Contas - Entrevistado 2)**

Ficou implícito na fala dos gerentes que, apesar da ausência de um treinamento prévio, como passam por funções de negociação e vendas antes de se tornarem gerentes, já carregam com si uma bagagem que auxilia nas vendas ao assumirem o novo cargo.

**Pontos convergentes:**

- a) O fato de já carregarem uma experiência em vendas facilita a jornada na função
- b) Dez gerentes citaram que aprenderam no dia a dia
- c) Observou-se que o compartilhamento das boas práticas é um fator que constrói o conhecimento

**Ponto divergente:** Apenas um dos entrevistados relatou que aprendeu por meio de cursos externos

**. Qual sua percepção em relação aos treinamentos disponibilizados?**

Ainda visando a capturar a percepção dos gerentes sobre aprendizado e a forma como adquirem o conhecimento, perguntou-se sobre a percepção em relação aos treinamentos disponibilizados. Ficou evidenciado que os gerentes concordam que treinamentos são ferramentas importantes para adquirirem conhecimento, apesar disso, relataram não conseguir participar dos cursos de vendas propostos para a função.

Onze entrevistados apontaram problemas em relação a forma como são disponibilizados e apresentaram dificuldades para que possam realizá-los. Os motivos estão principalmente ligados a: i) Falta de tempo; ii) Estrutura; e iii) Formato do curso.

Sobre a falta de tempo, seis gerentes apontaram que a dinâmica do dia e o volume de atendimentos na agência influenciam diretamente para que não consigam realizar os cursos de aprimoramento.

Quando a gente tem foco, é muito bom, mas é muito difícil você parar. Eu acho que a gente só vai ter foco quando é lá na unidade de treinamento. [...] Quando é presencial, eu sinto mais efeito fazendo um curso. Eu só consegui fazer esse de vendas consultivas porque eu estava em casa, eu me tranquei no meu quarto e fiz o curso, aí eu consegui, sem estar na agência. **(Gerente de Contas - Entrevistado 9)**

Em relação a Estrutura, o principal apontamento foi em relação a dificuldade de manter o foco durante os treinamentos on-line, neste sentido apontaram que os cursos presenciais - que foram interrompidos em virtude das restrições impostas durante o período de pandemia causado pelo surto de COVID19 - eram melhores, já que tiravam o profissional da rotina da agência e permitiam que eles estivessem totalmente focados no aprendizado do conteúdo apresentado.

O treinamento ao vivo, maravilha, porque você tem aquele tempo para fazer. Mas daí, quando falamos do outro curso, você vê que ele é bem montado, mas você precisa

passar correndo, porque você tem que fazer o curso e atender cliente. **(Gerente de Contas - Entrevistado 8)**

[...] não acho que o treinament ajuda muito. Mas esses outros treinamentos, principalmente o de técnicas de abordagem que eu tive, me ajudou bastante, inclusive deveria ter mais pra ajudar a gente. **(Gerente de Contas - Entrevistado 4)**

Por fim, ao refletirem sobre o formato dos cursos, cinco gerentes apresentaram suas dificuldades para a realização apontando que os treinamentos são longos e teóricos, algumas vezes inclusive, descolados da prática. Dois gerentes reforçaram que os convites para a participação demoram a ocorrer.

Eu Acredito que são super validos, mas eu acredito que vem um pouco fora de tempo, por exemplo, eu estou na minha carteira praticamente há um ano [...] o de vendas consultivas e essas coisas, começaram a vir de quatro ou cinco meses para cá. Então eu já estava há seis ou sete meses na carteira me virando [...] **(Gerente de Contas - Entrevistado 5)**

Atualmente, a grade de treinamentos on-line é dividida em cursos assíncronos ou síncronos, ou seja, realizados em plataformas em formato interativo e gravados ou ao vivo por meio de instrutores e palestrantes, respectivamente. Os gerentes entrevistados reportaram de forma positiva os síncronos.

Um fator que contribui com o entendimento destes apontamentos é que os gerentes não podem realizar os treinamentos fora do horário de trabalho, uma vez que os acessos às rotinas e equipamentos são travados. Desta maneira, precisam organizar sua rotina para que façam os treinamentos durante o expediente.

**Ponto convergente:** Onze gerentes apresentaram dificuldades para realizar treinamentos

**Pontos divergentes:**

- a) Dois gerentes não realizaram nenhum dos treinamentos de vendas
- b) Ao responderem esta pergunta, dois gerentes afirmaram que recorrem a conteúdos externos para se aprimorarem por conseguir fazer fora do horário de trabalho

**. Na sua opinião quais são os principais fatores internos que impactam no desempenho de vendas dos gerentes de contas?**

Questionados sobre fatores internos que impactam no desempenho das vendas, os gerentes apresentaram diferentes respostas relacionadas ao seu cotidiano, tanto em relação a estrutura quanto ao atendimento. Em relação a estrutura, os gerentes apresentaram a lentidão do sistema, cadastro e o excesso de rotinas e relatórios, que fazem parte dos processos operacionais, como itens que consomem o tempo que poderia estar dedicado a realização de negócios.



[...] na superação, não tem tudo o que a gente tem que fazer, entendeu? Tem as metas, tudo certinho, mas ele não tem outras coisas que depois aparece lá no PADE. Então tem um monte de coisa que não aparece ali, isso deixa confuso. **(Gerente de Contas - Entrevistado 12)**

Nesta pergunta, o grande fluxo de atendimento, aliado ao volume de mensagens recebidas, também apareceram como itens que trazem impacto no desempenho, pois limitam o tempo disponível para busca de novos negócios.

É difícil você começar a fazer uma atividade e conseguir terminar ela durante o dia. A gente para muito, seja para atender telefone, seja para atender o WhatsApp. Eu acho que tem muita coisa que você precisa acompanhar e a gente não tem tempo suficiente para isso. **(Gerente de Contas - Entrevistado 7)**

Desta maneira, foi possível identificar que, apesar de serem cobrados de um foco comercial, processos operacionais comprometem o tempo que se dedicam a vendas, assim como ficou implícita a necessidade de uma organização para que o fluxo de atendimento seja revertido em oportunidade de negócios e não visto como um limitador do tempo para estes profissionais.

#### **Pontos convergentes:**

- a) Nove gerentes falam sobre atendimento afetar o desempenho de vendas
- b) Sete gerentes entendem que os principais fatores estão ligados a questões estruturais como processos, relatórios e qualidade do cadastro

#### **Pontos divergentes:**

- a) Para dois gerentes, as metas impactam no desempenho e atendimento
- b) Para um dos gerentes, há uma grande quantidade de produtos para conhecer e ofertar

#### **. Na sua opinião quais são os principais fatores externos que impactam no desempenho de vendas dos gerentes de contas?**

Em relação aos fatores externos, observou-se que o momento econômico vivido pelo país, foi um dos fatores de impacto para os gerentes, em duas perspectivas. A primeira delas, tem relação com o aumento da taxa base de juros promovido pelo Banco Central, com este aumento, as taxas dos produtos de crédito acompanham o crescimento, deixando as linhas de crédito mais caras para o cliente. A segunda, diz respeito ao risco da operação e a incerteza do pagamento dos empréstimos realizados, com o crescimento do desemprego e aumento das taxas, o risco cresce e naturalmente ocorre uma redução nas taxas de aprovação de crédito do mercado.

Diante deste cenário, seis gerentes argumentaram sobre os impactos dos fatores econômicos ou taxas sobre o desempenho de vendas.

[...] Eu acho que é a questão da economia. Dependendo do tipo de produto a economia acaba atrapalhando um pouco, a exemplo do crédito pessoal, os clientes reclamam muito em relação a taxa de juros, mas é um fator externo. A alta da SELIC acaba alavancando os juros, é uma coisa que a gente não tem muito controle. **(Gerente de Contas - Entrevistado 3)**

Onze gerentes também falaram sobre a presença dos concorrentes, com destaque para os bancos digitais e cooperativas de crédito. Neste aspecto, os gerentes destacaram o fato de que estes, por serem especializados em apenas um produto financeiro, ou por serem novos entrantes no mercado, apresentam preços mais competitivos para conquista de clientes, o que acaba impactando nas vendas.

Três gerentes também relataram um problema que vem crescendo ao longo dos últimos anos, as fraudes digitais. Na visão destes profissionais, os clientes estão menos receptivos ao contato por meio de canais digitais por terem medo de se tratar de golpes financeiros. Como o contato telefônico é um importante canal de comunicação, o fato de os clientes estarem receosos impedem o relacionamento e a venda, neste caso, argumentaram que precisam convidá-los a vir presencialmente na agência para que possam concluir o processo de vendas.

[...] Eu acho que é mais o contato com o cliente mesmo, que é uma coisa que não depende de mim, o cliente não tem essa confiança de falar pra gente, de dar essa abertura [...] eu acho que por questão de fraude e tudo mais e eles só confiam mesmo vindo na agência. Então eu tento mais tentar trazer ele para agência. **(Gerente de Contas - Entrevistado 4)**

#### **Pontos convergentes:**

- a) Seis gerentes entendem que a economia é um fator externo que impacta
- b) Onze gerentes citaram a presença de concorrentes
- c) Três gerentes falaram sobre os impactos na confiança do cliente por conta do crescimento dos golpes digitais.

Não houve ponto de divergência.

#### **. Qual sua percepção em relação as ferramentas de indicação de clientes e de registro das vendas? A navegação é simples e intuitiva? Como você entende isso possa impactar nos resultados?**

Ainda refletindo sobre impactos, perguntou-se aos gerentes a percepção em relação as ferramentas de indicação de clientes para realização de negócios. O objetivo foi capturar de que maneira elas contribuem nas vendas.

Atualmente, o banco disponibiliza para seus gerentes ferramentas que usam de modelos estatísticos para apresentar os clientes que possuem mais propensão a realização de negócios,

indicando inclusive, sugestões de roteiros sobre como abordar o cliente dentro de cada uma das listas de contato. Observou-se que todos os gerentes usam a ferramenta e oito deles falaram de maneira positiva sobre a navegação.

Ajuda, eu acompanhei desde a ferramenta anterior, aí depois foi a implantação do SMART, então, cada vez mais ele está mais assertivo. **(Gerente de Contas - Entrevistado 1)**

Sete gerentes, no entanto, fizeram críticas em relação a assertividade das indicações, para eles a atualização poderia ocorrer em um intervalo menor de tempo. Atualmente, a atualização destes sistemas ocorre mensalmente, mas os gerentes entendem que ao aumentar a recorrência da atualização, aumentaria a assertividade.

Ele poderia ser um pouco mais dinâmico, dar mais informações de uma vez numa tela só, [...] ser mais ágil [...], ser mais rápido, ele trava muito [...] **(Gerente de Contas - Entrevistado 13)**

#### **Pontos convergentes:**

- a) Todos afirmaram usar a principal ferramenta no dia a dia
- b) Oito gerentes gostam da ferramenta
- c) Sete gerentes entendem que poderia ser atualizada com maior periodicidade

#### **Pontos divergentes:**

- a) Um dos gerentes disse não ter tempo de dar o atendimento consultivo que a ferramenta sugere
- b) Um dos entrevistados disse que as mudanças realizadas nos sistemas poderiam ser mais bem comunicadas

#### **. Quais fatores que influenciam diretamente na motivação dos gerentes na execução das suas atividades?**

Como tratado anteriormente, a motivação é um dos fatores fundamentais para os profissionais de venda, desta forma, esta questão buscou conhecer os fatores capazes de influenciá-la na perspectiva dos gerentes. Notou-se que crescimento na carreira aliado ao reconhecimento foram os mais presentes dentre as respostas.

Neste sentido, hoje o banco disponibiliza aos seus funcionários um programa de reconhecimento financeiro de acordo com o desempenho de vendas. Este programa remunera os gerentes considerando o atingimento das metas individuais e o desempenho geral da agência.

Para dez gerentes, este reconhecimento financeiro foi apontado como sendo fator motivacional, o que demonstra que ao desenvolver-se uma metodologia que facilite o

planejamento e auxilie o gerente no atingimento de suas metas, ela também contribuirá no aumento da motivação dos gerentes.

Acredito que os programas de objetivo do banco são bem bacanas e já são uma grande motivação que a gente tem. **(Gerente de Contas – Entrevistado 5)**

Mas não foi apenas a remuneração que mereceu destaque durante as entrevistas, nove dos entrevistados citaram diretamente a satisfação pessoal por estarem evoluindo em suas carreiras, e tendo visibilidade positiva no ambiente de trabalho por atingirem seus resultados.

Os gestores destes gerentes também apareceram nas respostas de seis dos gerentes, na visão deles, estes líderes da equipe exercem um papel fundamental, tanto sendo os responsáveis por criar um ambiente saudável de trabalho, quando sendo aqueles que estimulam e incentivam suas equipes.

Primeiro reconhecimento, é muito bom você ser reconhecida por estar batendo suas metas. Segundo financeiramente, [...] e a questão de satisfação mesmo, de que eu estou conseguindo alcançar os resultados que eu espero. **(Gerente de Contas – Entrevistado 3)**

Desta maneira, ficou explicitado que o reconhecimento, seja ele financeiro, seja ele profissional, estimulam a motivação dos gerentes.

**Pontos convergentes:**

- a) Dez gerentes citaram o programa de remuneração
- b) Nove gerentes falaram sobre o crescimento na carreira
- c) Seis gerentes destacaram a importância de seus líderes

**Ponto divergente:** Apenas um gerente se colocou como protagonista de sua motivação, trazendo que sua busca diária é se tornar uma pessoa melhor naquilo que faz e isso traz a motivação para desempenhar suas atividades

**. Você usa ou conhece alguma metodologia de venda? Entende que isso poderia ajudar a alavancar seus resultados?**

Quando questionados sobre o conhecimento de metodologias de vendas, apenas dois dos entrevistados demonstraram afinidade com o tema, os demais afirmaram desconhecer o assunto. Este resultado chamou a atenção pelo fato de existir uma metodologia disponível atualmente, sugerindo que ela não é aplicada e pouco divulgada entre os gerentes.

Um dos gerentes que afirmou conhecer o assunto, citou a metodologia atual, que é composta por etapas para se construir um diálogo consultivo com o cliente visando identificar suas necessidades e apresentar soluções personalizadas.

Contribui demais, você cria os gatilhos mentais, é o que a gente chama o gatilho mental de venda. Você vai para um contato com o cliente, você não vai direto falar do produto, você pergunta sobre o cliente, como é que ele tá [...] se você aprende técnicas de abordagem, você deixa o cliente mais tranquilo para conversar com você. **(Gerente de Contas – Entrevistado 13)**

**Ponto convergente:** Treze entrevistados desconhecem metodologias de vendas

**Ponto divergente:** Um dos gerentes citou um índice de satisfação do cliente como sendo metodologia de vendas

**. Você entende que uma metodologia que integrasse desempenho de vendas, com treinamentos e comunicação ajudaria no dia a dia? Quais seriam os principais desafios para a implantação de uma metodologia comercial no seu dia a dia?**

Apesar da maioria afirmar não conhecer nenhuma metodologia, ao serem questionados se isso poderia contribuir com seu desempenho, todos entrevistados afirmaram que sim, uma metodologia pode ajudar a melhorar os resultados.

Um dos gerentes, no entanto, destacou que a metodologia precisa estar alinhada com a liderança, principalmente no que diz respeito aos objetivos, um reflexo da primeira questão, já que todo planejamento é realizado diariamente em conjunto com o gerente da agência

Já quando questionados sobre os principais desafios para que possa ser implementada uma metodologia considerando a rotina de atividade dos gerentes, onze deles reforçaram a questão da falta de tempo como principal obstáculo a ser vencido, ressaltando o entendimento obtido nas questões anteriores de que o alto fluxo de clientes atendidos consome o tempo destes gerentes.

[...] eu acho que o principal gargalo é a questão de tempo. Como a gente tem uma rotatividade bem alta de clientes, e querendo ou não o atendimento via WhatsApp tem o lado bom e ruim, porque aumentou muito a demanda de atendimento [...]. **(Gerente de Contas – Entrevistado 5)**

Outros dois gerentes complementaram que o desafio estará em integrar a metodologia em suas rotinas, permitindo que a ferramenta seja de fácil acesso e navegação.

Eu acho que se for de fácil acesso, fácil acompanhamento, alguma coisa que não seja difícil de navegar, eu acho que não teria dificuldade. Agora se tiver que entrar em três relatórios, se tiver muitos erros, uma ferramenta difícil de usar, aí acaba desmotivando um pouco de usar e mexer na ferramenta. **(Gerente de Contas – Entrevistado 3)**

**Pontos convergentes:**

a) Todos entrevistados afirmaram que uma metodologia ajudaria no desempenho de vendas

- b) Onze entrevistados enfatizaram que a falta de tempo seria o principal desafio a ser vencido para a implantação de uma metodologia

Não houve ponto de divergência.

Assim sendo, pode-se sumarizar as pesquisas com os gerentes refletindo que este, torna-se um produto do meio ao qual vive. Observou-se que ao ingressar na função gerencial, ele não recebe uma qualificação específica, com isso, adquire seu conhecimento com as práticas do dia a dia e a partir disso, constrói seu conhecimento.

Como é alto o volume de atendimento das agências, ele tem dificuldade de se organizar e realizar seu planejamento para executar as atividades comerciais e realizar os treinamentos exigidos para a função, tendo como a falta de tempo, o principal motivo para isso.

No entanto, a falta de organização e planejamento corrobora com a sensação de falta de tempo, desta forma está dado do ciclo vicioso que faz com que o gerente seja um produto do meio. Fatores internos e externos também foram elencados como elementos que compõe este ciclo, desde processos administrativos, passando por travas sistêmicas, até concorrentes e o próprio cenário econômico do país, que trouxe aumento das taxas de juros.

Ficou evidenciada também a importância da construção de uma metodologia que ajude o gerente na estruturação e organização da sua agenda de trabalho. Neste sentido, a proposta deve extrapolar o conceito de apenas trazer uma nova forma de vender, mas deve ser ampla o suficiente para tratar da construção do relacionamento com o cliente e sua qualificação para isso – tanto técnica quanto comportamental –, além de ser um vetor que possa contribuir com a motivação e o próprio planejamento de produtividade deste profissional, integrando estes conceitos ao seu dia a dia. Esta inclusive, como evidenciado nas entrevistas, será a chave do sucesso para romper com o ciclo vicioso observado.

#### *2.4.3.3 Fase 3*

A terceira e última etapa das entrevistas foi realizada com executivos do segmento, responsáveis por estabelecer a estratégia que será executada por meio dos gerentes.

#### **Questões respondidas na pesquisa**

##### **. Como percebe a importância da organização e planejamento no desenvolvimento da atividade comercial dos gerentes de contas em relação ao desempenho de vendas?**

Foi unânime entre os entrevistados a importância do planejamento para a entrega dos resultados, isso principalmente devido ao alto fluxo de atendimento das agências. Na visão deles, a falta de organização faz com que o gerente acabe apenas atendendo por demanda, sem ter tempo de buscar novos negócios e oportunidades. O papel do gerente como consultor financeiro foi destacado, assim como a importância do departamento apoiar estes gerentes com ferramentas que possam contribuir com os gerentes a prestarem um atendimento consultivo.

Se você não organiza, você até funciona, mas não extrai o melhor valor, por isso o planejamento [...] direciona para uma efetividade maior. **(Executivo – Entrevistado 3)**

Se você não tiver muito claramente uma metodologia para que o processo aconteça da forma e ele tem que acontecer, você deixa de fazer gestão, aí você começa a ter problemas. **(Executivo – Entrevistado 2)**

**Pontos convergentes:**

- a) Todos concordam que planejamento é fundamental para o sucesso em vendas
- b) Todos demonstraram preocupação com a qualidade do atendimento a partir do momento em que o gerente não faz seu planejamento

Não houve ponto de divergência.

**. Quais são os principais resultados esperados dos gerentes de contas?**

Nesta pergunta, as respostas também foram similares, na visão dos executivos, o principal resultado esperado do gerente é a qualidade no atendimento, com uma abordagem consultiva e que supere as expectativas dos clientes em gerar encantamento.

Chamou a atenção de que todos reforçaram também a humanização do atendimento, apesar do cliente ter tudo disponível por meio dos canais digitais, o gerente exerce papel fundamental ao representar a marca, entregando ao cliente soluções personalizadas com aquilo que o cliente argumenta e apresenta durante o contato e principalmente criando relações reais, atendendo o cliente como gosta de ser atendido quando este está na posição de cliente em situações correlatas.

Neste sentido, a tecnologia aparece como instrumento de suporte para os gerentes, que usam suas habilidades e conhecimentos para construir e adaptar a abordagem, personalizando de acordo com a necessidade e característica individual de cada um.

O atingimento das metas apareceu como uma consequência do relacionamento entre cliente e gerente.

Eu espero que ele faça aquilo que a máquina não consegue fazer [...] **(Executivo – Entrevistado 3)**

**Ponto convergente:** Todos esperam qualidade nas vendas por meio de uma abordagem consultiva

Não houve ponto de divergência.

**. Na sua opinião quais são os principais fatores internos que impactam no desempenho de vendas dos gerentes de contas?**

Questionados sobre os fatores internos, os entrevistados apontaram diferentes situações que podem ser agrupadas em dois grandes blocos: conhecimento e objetivos.

Em relação ao conhecimento, observou-se duas linhas, a primeira diz respeito a importância de o gerente conhecer seu cliente, entendendo a abordagem que mais faz sentido pra ele e conseguindo capturar durante as conversas o que faz mais sentido para o cliente, pode-se dizer que se trata de conhecer o público-alvo, saber exatamente com quem está falando no sentido de ter proximidade e a partir disso apresentar as melhores ofertas.

Nós entendemos o que pensa esse gerente, o que espera o cliente, e a partir desse entendimento profundo, construir ferramentas, argumentos, apoio e treinamentos que possam ter a força suficiente para mudar o status quo, para mudar o paradigma.  
**(Executivo – Entrevistado 1)**

A segunda perspectiva do item conhecimento, diz respeito a preparação deste gerente, que por ser um profissional experiente e aprender na prática, acaba entendendo que não precisa realizar os cursos para se qualificar, colocando a falta de tempo como fator para isso. Além disso, também não percebe como uma metodologia pode auxiliar a obter melhores resultados.

Primeira coisa que eu diria, é que ele não percebe que precisa de uma metodologia, a pessoa não reconhece que ela precisa, ou que ela pode fazer diferente. **(Executivo – Entrevistado 2)**

O segundo grande bloco diz respeito aos objetivos, apesar do fato de que os gerentes tenham seus próprios indicadores, na prática, muitas vezes, eles são cobrados em suas agências pelo desempenho de toda a unidade. Isso faz, como já observou-se também nas entrevistas com os gerentes, que eles não possam se organizar para uma agenda maior, sendo forçados a acompanhar diariamente as necessidades de produção para que façam contato com seus clientes.

Outra perspectiva neste sentido é o fato de que não há métricas que estabeleçam uma ligação direta entre o desempenho de vendas e os treinamentos realizados, na visão de um dos executivos, esse monitoramento demonstraria que aqueles que estão preparados vendem mais e com isso criaria um movimento orgânico dos gerentes buscando a qualificação.

**Ponto convergente:** Todos elencaram o conhecimento como peça fundamental, tanto na perspectiva da qualificação do profissional, quando no conhecimento e entendimento do perfil do cliente

Não houve ponto de divergência.

**. Na sua opinião quais são os principais fatores externos que impactam no desempenho de vendas dos gerentes de contas?**



Assim como já havia aparecido nas entrevistas com os gerentes, os executivos entrevistados também citaram os concorrentes como um dos fatores externos que impactam o desempenho, no entanto como uma abordagem diferente.

Na visão destes profissionais, a concorrência, principalmente vinda dos bancos insurgentes, como as *fintechs*, que são startups do mercado financeiro, criar e estabelece novas formas de contato com os clientes e por serem menores, focadas em um segmento ou em um produto, conseguem imprimir um ritmo mais acelerado, que resulta em novas tecnologias e novos negócios.

Desta forma, complementam o entendimento dos gerentes - quando citaram a concorrência em relação aos preços – trazendo uma perspectiva mais ampla, que coloca a atenção também sobre o modelo de negócios.

[...] você tem os insurgentes trazendo essa questão da robotização para dentro do processo, esse é o padrão agora, e os incumbentes estão atentos para se aprimorarem garantindo ainda maior agilidade [...] **(Executivo – Entrevistado 1)**

**Ponto convergente:** Dois entrevistados citaram diretamente a concorrência

Não houve ponto de divergência.

### **. Qual a importância da padronização do processo de vendas dos gerentes na perspectiva de garantir um atendimento adequado?**

Ao abordarem sobre padronização os executivos foram semelhantes em suas respostas, falando na perspectiva da padronização da qualidade do atendimento. Para eles é fundamental que se estabeleça uma organização das etapas de atendimento que compreenda desde o planejamento do dia, até de fato o planejamento do contato com o cliente em si. Para eles isso é possível a partir do momento em que se foque no que é preciso que ele faça e não na forma exata em que deve ser realizada.

[...] precisamos padronizar o que fazer e não a forma de fazer[...] **(Executivo – Entrevistado 2)**

[...] a padronização deve focar na metodologia e na organização, [...] dando liberdade do gerente para usar a criatividade na abordagem e com isso se diferenciar **(Executivo – Entrevistado 3)**

Isso faz bastante sentido principalmente ao ser considerada a dimensão nacional da organização, uma padronização que fixe a forma exata de fazer pode incorrer em riscos de não contemplar características regionais e dificultarem a aceitação por parte dos gerentes.

[...] equipe precisa conhecer o padrão e acreditar nele, para que possa adaptar de acordo com sua realidade local. **(Executivo – Entrevistado 1)**

O entrevistado 2 ainda exemplificou que, neste sentido, entende a padronização mínima como sendo uma organização e estruturação das ferramentas, processos, capacitação que levem a criação de uma identidade única, capaz de engajar os gerentes e seguirem o solicitado, já que todos assim também o fazem.

**Pontos convergentes:**

- a) Todos falaram na padronização do atendimento visando a qualidade
- b) Todos concordaram que não se pode tirar a autonomia dos gerentes para personalizarem o atendimento diante das especificidades de cada cliente ou região.

Não houve ponto de divergência.

**. Você entende que uma metodologia de venda pode ajudar a alavancar os resultados dos gerentes e que integrar desempenho de vendas, com treinamentos e comunicação ajudaria no dia a dia?**

Questionados especificamente sobre metodologias de vendas, todos os executivos concordaram que elas têm o potencial de incrementar os resultados dos gerentes não só em relação ao desempenho de vendas, mas também na abordagem e qualidade do atendimento.

Isso porque metodologias elaboram, estruturam e organizam o que o gerente deve fazer e em qual momento, dando a ele o ferramental necessário para que possa extrair o máximo potencial de cada contato e com isso transformar, inclusive contatos por WhatsApp, como anteriormente apontado nas pesquisas com clientes e gerentes, em oportunidades de negócios e não apenas atendimento para solução de problemas pontuais.

**Pontos convergentes:**

- a) Os três executivos concordaram que metodologias ajudam na padronização e que isso é fundamental para melhorar o desempenho dos gerentes
- b) Os três executivos disseram que uma metodologia integrada poderia apoiar muito no dia a dia dos gerentes

Não houve ponto de divergência.

**. Quais os principais desafios para a implantação de projetos em uma rede de atendimento do tamanho do banco?**

Na visão dos executivos a implantação passa necessariamente por uma transformação cultural que seja capaz de impactar a liderança da agência e os gerentes. Impactar as lideranças uma vez que estes são os responsáveis pela condução da agência e determinam como as coisas acontecem na prática, repassando as orientações e acompanhando os resultados a partir das mudanças implantadas.

Impactar os gerentes trazendo para eles a importância da empatia, ou seja, de se perceberem como clientes e trazerem essa visão e expectativas para o atendimento que realizam com seus clientes, podendo desta forma entregar a melhor experiência para seus clientes.

[...] ele precisa trazer pra mesa o pensamento de que também é cliente, [...] isso será a base para a mudança cultural, nem é uma mudança, mas sim uma revisão e aprimoramento, uma curva evolutiva, onde ele transporta suas expectativas em relação ao atendimento enquanto cliente para o atendimento que realiza enquanto gerente.

**(Executivo – Entrevistado 1)**

Além disso, o gerente precisa perceber a importância da metodologia no seu dia a dia, precisa acreditar que fazer diferente e aplicá-la trará resultados, e não apenas para o atingimento de metas, mas também para seu desenvolvimento enquanto profissional e para os resultados da agência.

[...] tem gente que não vai acreditar na importância do método, isso porque ela está a vinte anos dando resultado da mesma forma, por isso que um dos desafios será fazer com que ela entenda a mudança, a diferença que isso pode fazer nos resultados dela

**(Executivo – Entrevistado 3)**

**Ponto convergente:** Dois executivos reforçaram que a metodologia precisa fazer sentido para o gerente no sentido de que precisa estar totalmente integrado ao seu dia a dia e que os resultados possam ser mensurados

Não houve ponto de divergência.

Pode-se, portanto, resumir a pesquisa realizada com os executivos trazendo luz sobre a importância dos gerentes nos desdobramentos das estratégias propostas para o segmento de varejo. Estes gerentes fazem parte da rede de canais de relacionamento e interação com o cliente e têm a oportunidade de, ao humanizar o contato, capturar melhor o momento de vida e perfil do cliente para a partir disso, entregar a proposta de valor do segmento usando argumentos que conversem não apenas com os dados observados por meio de algoritmos, mas principalmente, as emoções que cada informação carrega consigo.

Este profissional, portanto, mais do que gerenciar a vida financeira do cliente, deve ser seu consultor financeiro, ou seja, é aquele que conecta as necessidades dos clientes com o portfólio de produtos e serviços do banco, tendo empatia para reconhecer e entender o momento de vida do cliente e construindo o relacionamento a partir de uma padronização e metodologia que garanta a qualidade dos serviços prestados.

Essa padronização diz mais respeito à “o que deve ser feito” e menos sobre a forma exata a qual cada etapa deve ser realizada, na visão deles, é isto que garantirá a escalabilidade, ou seja, à medida que o gerente entende, conhece e acredita em um determinado modelo que estabelece

o que precisa ser feito, ele pode aplicar isso adaptando e usando sua criatividade para extrair os melhores resultados.

O sucesso para implantação de uma proposta neste sentido passa por uma visão sistêmica que refere uma transformação cultural, o gerente precisa entender e acreditar nos ganhos que obterá a partir de um novo posicionamento e ser monitorado com métricas que estejam alinhadas com essa nova visão. Com as pesquisas realizadas conseguiu-se um profundo diagnóstico sobre a maneira como os gerentes estão estruturados para realizar o atendimento, as expectativas dos clientes em relação a isso e a visão estratégicas dos executivos sobre o tema.

#### 2.4.3.4 Outras Análises Complementares

A partir das entrevistas, para melhor estruturação e visualização de uma avaliação estratégica do ambiente, optou-se por seguir a matriz *SWOT*. Como abordado por Helms e Nixon (2010), a análise *SWOT* tem sido usada ao longo dos anos como importante ferramenta de planejamento, sendo uma metodologia de posicionamento estratégico aplicada em empresas indústrias e estudos de casos acadêmicos em diferentes países.

*SWOT* é um acrônimo do inglês das palavras “*Strenghts*” (Forças), “*Weaknesses*” (Fraquezas), “*Opportunities*” (Oportunidades) e “*Threats*” (Ameaças), sendo que as duas primeiras características versam sobre o ambiente interno da organização e os dois últimos sobre o ambiente externo, conforme Figura 2, elaborada a partir da experiência do autor e com os dados coletados durante as entrevistas e pesquisa apresentadas na seção anterior.

<p><b>Forças</b> Qualidade no atendimento</p> <p>Humanização do atendimento</p>	<p><b>Fraquezas</b> Gestão do tempo para atendimento</p> <p>Excesso de processos operacionais</p> <p>Falta de planejamento das atividades a serem executadas</p> <p>Jornadas de navegação e contratação de produtos nos canais digitais dos concorrentes são mais ágeis</p>
<p><b>Oportunidades</b> Cliente espera um relacionamento próximo do gerente, que deve conhecer seu momento de vida</p> <p>Portfólio de produtos e serviços completo</p>	<p><b>Ameaças</b> Mudanças na regulamentação de moedas digitais</p>

**Figura 2. Análise SWOT**

Fonte: Elaborado pelo autor (2022)

Conforme observado na Figura 2, percebeu-se que possíveis mudanças governamentais na regulação referente a moedas digitais podem facilitar a entrada de novos concorrentes, sendo essa uma ameaça do ambiente externo, uma vez que reduz barreiras de entrada no setor e abrem um novo mercado. Algumas fraquezas também precisam ser observadas e são travas para que isso ocorra, como por exemplo o fato de que os gerentes não possuem tempo para se dedicar a um atendimento mais consultivo e nem para planejarem suas atividades, além dos diferentes processos operacionais, que limitam sua capacidade de execução.

Como fraqueza, observa-se também um forte investimento por parte destes concorrentes em jornadas digitais de navegação e contratação de seus produtos e serviços de maneira ágil e com total disponibilidade para acesso do cliente a qualquer momento, por meio dos canais digitais.

No entanto, o crescimento destas jornadas, principalmente nos Bancos Digitais, tirou completamente um profissional para o atendimento. Por este motivo, o atendimento humanizado foi considerado como oportunidade na Figura 1. A pesquisa demonstrou que o cliente espera um suporte para realizar suas operações de maiores valores, e o fato de se ter um gerente, que possa construir um relacionamento próximo e humanizado, que esteja atento as necessidades dos clientes e principalmente que possa conectar os produtos bancários aos momentos de vida do consumidor, garante ao modelo do banco estudado uma oportunidade de se apresentar como uma alternativa mais atrativa.

Analisados os ambientes externos e internos, passar-se-á a entender as contribuições da literatura acadêmica para o desenvolvimento da solução do problema.

Observou-se que, enquanto os clientes preferem o contato via WhatsApp, este canal aparece para o gerente como grande obstáculo, tanto na perspectiva de ser uma ferramenta que consome uma parte importante do seu tempo de trabalho, quanto sendo um canal impessoal que limita o contato com o cliente. Este contato gerente e cliente é uma das principais dores observadas.

Do lado do gerente, ele não tem tempo para falar com o cliente em uma abordagem consultiva, que inicie com o entendimento das necessidades do cliente para depois passar para apresentação das soluções disponíveis no portfólio, e assim o WhatsApp fica limitado a resolução de problemas e situações do dia a dia. Do lado do cliente, ele cobra uma presença ativa do gerente com essa abordagem consultiva comentada anteriormente, mesmo assim, se relaciona pouco e procurar se atender e contratar os produtos que precisa diretamente nos canais digitais. Deixando para o gerente apenas os problemas ou operações de maiores valores.

Essa postura ativa por parte dos gerentes também é a expectativa dos executivos, que esperam um atendimento consultivo que traga novas oportunidades de negócios observados no contato humano que os canais digitais não conseguem capturar.

A falta de planejamento também foram refletidas nas três fases da pesquisa, o cliente espera um gerente qualificado e que entre em contato com ofertas personalizadas, por outro lado, os gerentes têm dificuldades para organizarem suas atividades e isso impacta não apenas na qualidade do atendimento como também na possibilidade de se aprimorarem realizando os treinamentos de capacitação para que possam melhorar a prestação de serviços, adquirindo na prática o conhecimento que precisam para executar suas tarefas.

Uma metodologia então que seja capaz de organizar e padronizar as tarefas fundamentais que devem ser executadas surgiu como uma possibilidade de endereçar o problema e assim garantir um melhor desempenho não só de vendas, mas também na qualidade do atendimento por parte dos gerentes, alinhando as expectativas dos clientes e abarcando as demandas por parte das suas lideranças.

#### *2.4.4 Problemas corroborados*

Por meio das entrevistas realizadas, foi possível identificar uma assimetria entre o que os clientes esperam e aquilo que os gerentes entregam no dia a dia.

Enquanto os gerentes argumentam sobre a falta de tempo por conta das altas demandas de atendimento por meio de aplicativos de mensagens, o cliente privilegia estas mídias para se relacionar com seu gerente. Esta tendência do digital, também ficou explicitada, uma vez que os clientes se auto atendem por meio do aplicativo do banco e preferem deixar o contato com o gerente apenas para casos em que o serviço não esteja disponível, ou em casos de operações mais estruturadas, que tenham maiores valores financeiros.

O gerente então passa a ocupar um novo papel fundamental, como sendo o profissional que não apenas gerencia a conta, mas como aquele que presta uma consultoria financeira. Ele é o elo entre o distante mercado financeiro, repleto de regras e instabilidades, e o cliente. Neste sentido, o gerente é aquele que vai traduzir as regras deste mercado em oportunidades de ganho ou economia de acordo com o momento de vida de cada cliente.

Por sua vez, uma dor do gerente é o tempo, especificamente a falta de tempo. Isso decorre em virtude do alto fluxo de atendimento e da falta de planejamento e organização, que leva o gerente para uma visão de necessidade diária de vendas, dificultando um diálogo consultivo.

O cliente espera isso, ele espera um atendimento próximo, em que o gerente conheça seu perfil e apresente as melhores soluções. Para que isso ocorra, o gerente precisa estar qualificado e presente na vida de seus clientes, no entanto a falta de qualificação e o fato de que ele adquire a maior parte do conhecimento com as experiências do dia a dia, impacta na forma com que se relaciona com o cliente.

## **2.5 Aporte Teórico para apoio à Solução do Problema**

Prahalad e Hamel (2005) afirmam que uma empresa, para ser líder, deve assumir um processo de transformação do setor no qual atua e que isso deve ser feito por uma regeneração da estratégia. Esse processo passa não só por entender seus processos internos e o mercado, mas a premissa é entender o setor e o controlá-lo, no sentido de determinar seu destino sendo o autor da transformação.

Prahalad e Hamel (2005) explicam ainda que a evolução dos processos passa pela revisão constante da maneira pela qual a execução das atividades é realizada, para que esta, esteja alinhada com a regeneração da estratégia.

Olhando então para o futuro, passa-se de uma era onde a visão onde o cliente se adaptava ao produto, para uma realidade em que o produto deve ser personalizado para atender as diferentes expectativas dos clientes, mas não apenas o produto, como também a forma com a qual o gerente aborda seu cliente na prestação do serviço.

Sobre isso, Zeithaml, Bitner e Gremler (2014) afirmam que as expectativas dos clientes são dadas a partir de uma crença sobre a forma que o serviço deveria ser executado e que avaliam a qualidade do serviço prestado realizando comparações de suas diferentes percepções. A execução de um serviço de qualidade, passa, portanto, pela compreensão, mensuração e administração das expectativas dos clientes. Para isso, é premissa conhecer o cliente.

Observando-se estes conceitos, a metodologia de vendas, objeto deste projeto, precisa estar vinculada ao conhecimento do cliente e compreensão de suas expectativas. Mas não apenas isso, precisa também do engajamento dos gerentes, que são o elo entre a estratégia corporativa e o cliente.

Robbins (2005) afirma que atitudes e comportamentos dos funcionários estão diretamente relacionados à satisfação e lealdade dos clientes, sua pesquisa aponta que a fidelização ou a perda de clientes dependem da maneira a qual estes são tratados durante o atendimento. Sendo assim, estabelece itens como, atenção ao perfil dos funcionários, cuidar das habilidades humanas, dar autonomia, ouvir feedbacks da equipe e estimular a mudança, como aspectos importantes para serem analisados, sobre a ótica do comportamento organizacional, na construção da satisfação destes profissionais e consequentemente dos clientes.

Um olhar sobre a teoria das necessidades adquiridas de McClelland (1961), divide os indivíduos em três grupos, aqueles que sentem necessidade de Realização, Poder e Afiliação. Aqueles que possuem fator de necessidade de realização, são motivados por conquistas e sucesso, os de necessidade de poder, são motivados por controle e influência do meio onde estão, enquanto os de necessidade de afiliação, são motivados por boas relações no ambiente de trabalho. Segundo as pesquisas de McClelland (1961), apesar dos três fatores estarem presentes, sempre há a predominância de um deles, todos os fatores podem ser ensinados e

aprendidos, a partir do meio em que o indivíduo vive e suas experiências no cotidiano, uma vez que são adquiridas a partir das experiências sociais.

Entender e conhecer o perfil do gerente a partir da teoria das necessidades adquiridas favorece o direcionamento do perfil do profissional, tendo em vista que as atividades exercidas por eles envolvem atingimento de metas, pode-se estimular os gerentes, para que desenvolvam o perfil de realização, uma vez que naturalmente buscam o atingimento dos resultados como forma de motivação.

Outra perspectiva que complementa esse entendimento, é analisar o perfil do gerente a partir da gestão de competências, que pode ser entendido como a capacidade de usar, em um determinado contexto, seu repertório de conhecimentos e habilidades para agregar valor onde está envolvido (Dutra, 2016)

Dutra (2016) complementa que a iniciativa por assumir responsabilidade para assegurar o engajamento e o atingimento das metas parte do próprio profissional, considerando que ele precisa ter entendimento de seus papéis e responsabilidades prévio para isso.

O perfil do gerente então deve estar mapeado para que os recursos certos sejam alocados nessa posição, considerando uma visão de competências, afinal, espera-se que as competências de cada função sejam adequadas com o que se espera de resultados.

O banco possui 12 competências organizacionais estabelecidas, espera-se que os funcionários se desenvolvam nelas e todo o plano de treinamento e capacitação está ancorado nesse objetivo. Para o cargo de gerente de contas, são priorizadas seis delas: Comunicação, Percepção/Julgamento, Negociação, Visão Globalizada, Flexibilidade e Planejamento Estratégico.

O sucesso da venda está em conseguir apresentar e conectar da maneira mais eficiente possível as necessidades do cliente ao produto ou serviço ofertado. Apesar de Gobe (2007) argumentar que não existe uma única maneira de organizar o processo de vendas para realizá-lo da maneira mais eficiente, tal qual uma fórmula que poderia ser aplicada para se obter o sucesso em qualquer tipo de venda, ele demonstra que um processo bem estruturado, que envolva planejamento, técnicas e estratégias pode contribuir com o vendedor, uma vez que isso lhe dá segurança para realizar uma melhor abordagem.

Como ficou destacado na pesquisa, nem todos os funcionários planejam e estruturam sua atividade de vendas, ainda que possuam as mesmas ferramentas de indicação de oportunidades de negócios e objetivos em relação a quantidade de contatos com clientes, falta planejamento.

Ao considerar o processo de vendas, diversos fatores podem ser responsáveis pela diferença de desempenho dos gerentes, como o sistema usado para localizar os clientes, as técnicas de vendas usadas durante a abordagem, o conhecimento sobre o produto para que seja apresentada



adequadamente a proposta de valor, a motivação deste profissional e a empatia que constrói ao se relacionar com seus clientes.

Do ponto de vista de sistema, todos usam a mesma ferramenta de indicação de clientes, que atualmente é responsável pelo fornecimento de listas baseadas em modelos estatísticos de CRM que avaliam o perfil e características de consumo para fazer as recomendações de ofertas. Estes clientes são disponibilizados para o gerente por meio de uma plataforma própria, que é amplamente divulgada e conhecida pelos gerentes, no entanto, alguns podem ter dificuldade na navegação e isso levaria ao menor aproveitamento desta e desta forma poderia ser um dos motivos do impacto nas vendas.

Além do sistema utilizado, outro fator é a técnica de venda durante a abordagem do gerente. Hillmann (2013) trata que a essência da venda pessoal, ou seja, aquela que é realizada diretamente por um vendedor, é justamente a competência e habilidade de comunicação do vendedor em resolver o problema do cliente ofertando para isso produtos ou serviços que sejam capazes de encontrar uma solução eficiente e eficaz.

Hillmann (2013) então passa a refletir sobre a abordagem de venda e destaca que saber ouvir as necessidades é fundamental para que se possa apresentar adequadamente as características e benefícios que o comprador obterá ao fazer a compra. Observa-se aqui o motivo deste ser mais um dos fatores que podem impactar na diferença de desempenho dos vendedores, uma vez que o quanto se conhece do produto e o quanto se possui a competência de comunicação pode variar de acordo com cada indivíduo.

Las Casas (2011) complementa afirmando que as atividades do dia a dia, aliadas aos treinamentos e contato com colegas de profissão permitem que os vendedores adquiram as habilidades necessárias para realizarem suas vendas. Neste sentido, atualmente, os gerentes são submetidos a um amplo treinamento quando assumem suas carteiras de clientes, este é composto por etapas que apresentam o posicionamento do segmento, sua proposta de valor, as características e perfil dos clientes. Além disso, existe uma etapa que visa desenvolver as competências necessárias para a venda, com apresentação dos benefícios e características dos produtos, mas principalmente que desenvolve a comunicação e a negociação, apresentando técnicas e ferramentas de preparação, argumentação e contorno de objeções.

Após a realização do treinamento, o aprendizado é reforçado por meio de comunicação direta com os gerentes semanalmente, trazendo novidades e novas formas de apresentar os benefícios dos produtos durante a venda. Isso é realizado por meio, vídeos na plataforma de treinamento, guias e materiais de apoio no Portal da Intranet Corporativa e a sustentação, assim como o incentivo para que os gerentes acessem o conteúdo, é realizado por meio de e-mails.

O treinamento inicial é obrigatório para que todos os gerentes possam iniciar suas atividades, desta forma busca assegurar que possam se desenvolver nas competências necessárias para o exercício da sua função.

No entanto, Las Casas (2011) também reforça que a comunicação é fundamental para que se possa transmitir todo o conhecimento adquirido de maneira a gerar bons resultados e argumenta que a grande vantagem da venda pessoal é o vendedor poder ajustar seus argumentos e discurso conforme a reação do cliente durante a abordagem, aplicando para isso diferentes técnicas, ferramentas de negociação e a criatividade para que possa prender a atenção do cliente e transmitir da melhor maneira sua mensagem. Sobre negociação Oliveira e Lima (2019) ao compilarem os principais conceitos existentes na literatura, apresentam características que demonstram que a negociação é um processo, geralmente estabelecido entre duas ou mais partes, que buscam a solução para um determinado conflito e que apesar de ser intangível, por não ser uma competência ou capacidade, as pessoas podem desenvolvê-la.

Apesar de o conteúdo sobre negociação fazer parte da grade de treinamento dos funcionários, não há uma metodologia comercial que direcione e auxilie a utilização destes conhecimentos de forma prática, desta forma os gerentes podem utilizar-se do conteúdo aprendido ou buscar realizar seus negócios de outras maneiras, sendo este mais um dos fatores que podem levar a diferença de desempenho entre os gerentes.

Uma revisão na grade de treinamento disponível atualmente para os gerentes, mostrou que os treinamentos, apesar de oferecerem exercícios práticos, trazem mais ensinamentos sobre entender o cliente e menos sobre uma estruturação do processo de vendas. Trazem ensinamentos sobre como lidar e contornar as objeções, mas pouco se fala sobre como mitigá-las.

Durante muito tempo, as vendas foram orientadas para produtos, onde o foco era abordar o cliente ressaltando o preço e os atributos técnicos, essa visão foi substituída por uma orientação para a venda, onde se entendia que o fator determinante eram as campanhas publicitárias, ações de comunicação e promoção. A visão mais moderna, trata da orientação para o cliente, onde o foco está na segmentação e criação de valor para o consumidor (Merlo e Ceribeli, 2013); (Churchill, 2012).

Esses pontos foram reforçados durante as entrevistas com os clientes, que disseram que, ainda que sejam capacitados tecnicamente, seus gerentes não possuem uma conversa estruturada. Os relatos apontaram que o cliente espera mais do que uma pergunta para ver se ele está bem, ou se precisa de algo de forma genérica. O cliente espera um entendimento de suas necessidades, um alinhamento de expectativas referente ao que o produto ou serviço possa entregar e como isso trará benefícios reais. Em outras palavras, o cliente não percebe valor na abordagem.

O valor é percebido pelo cliente quando os benefícios daquilo que está comprando ou usando são maiores do que seus custos (Churchill, 2012); (Neto e Pereira, 2014).

Há ainda que se considerar, que o cliente também pode tomar a decisão de compra quando a percepção de valor é maior que de outras opções, isso significa dizer que o cliente analisa sua

situação atual e, percebendo que ela pode melhorar ou ele ter seu problema resolvido, tem-se a criação de valor e isso leva a compra (Churchill, 2012).

Isso não acontece de forma estruturada e os clientes possuem diferentes percepções de valor para cada situação com base em suas experiências e necessidades, com isso, em uma venda única, por exemplo, ele pode ser tomado por suas emoções e fazer a compra sem pensar, mas, no caso de produtos financeiros, se envolve parcelas mensais, o cliente pode preferir estar totalmente seguro de que aquela foi a melhor decisão, sob o risco de cancelar o produto posteriormente.

Merlo e Ceribeli (2013) analisaram as Hierarquia das Necessidades de Maslow, que organizou e priorizou as cinco necessidades humanas essenciais para que se atinja a satisfação em: fisiológicas, segurança, sociais, estima e realização pessoal. É importante observar que as necessidades fisiológicas estão na base da pirâmide, ou seja, são fundamentos para evoluir e atingir o topo, que é onde a realização pessoal do indivíduo fica alocada, conforme Figura 4. Neste formato, só se passa para o próximo degrau da pirâmide após satisfazer, ainda que parcialmente a necessidade do degrau atual e, uma vez a necessidade insatisfeita, desperta reações negativas no indivíduo.



**Figura 3. Pirâmide das Hierarquias das Necessidades de Maslow**

Fonte: Elaborado pelo autor tendo como fonte Maslow (1943)

Fazem esta análise, Merlo e Ceribeli (2013), para explicar que as necessidades dos consumidores são dinâmicas porque suas vidas e eles próprios estão em constante mudança. Explicam, também, que as expectativas desses clientes mudam de acordo com cada necessidade. Desta forma, o gerente de contas deve estar apto a realizar uma abordagem que considere também este aspecto.

Por necessidade, adotou-se o conceito descrito por Engel, Blackwell e Miniard (2005), que abordam que a necessidade é percebida quando a diferença entre o estado atual em que ele se

encontra e o estado desejado ultrapassa um determinado nível de suportabilidade, que é diferente para cada indivíduo, gerando, então, novas necessidades e novas expectativas.

Rackham (2009) corrobora esse entendimento quando afirma que o indicativo de uma necessidade é a insatisfação ou descontentamento de como as coisas estão, mas que isso não basta para motivar a compra, isso ocorre quando a percepção do problema muda para um desejo, demanda ou intensão de agir. O gerente deve então ter um perfil que saiba ouvir essas demandas e com empatia, traduzir em propostas que criem valor para o cliente.

Há que se falar também sobre a motivação dos gerentes durante o processo de vendas. Souza (2008) e Spitzer (1995) ao abordarem o tema, elucidam que a motivação é fundamental para o desempenho do vendedor, isso porque eles se engajam com o processo e fazem o que for necessário para atingir seus objetivos, transmitindo segurança e usando de atitudes positivas que levem ao resultado esperado.

Bergamini (2018), no entanto, destaca que, ao se falar de motivação da equipe de vendas, é preciso identificar e diferenciar os fatores que levam a motivação, dá motivação em si. Desta maneira, ainda que os Gerentes tenham acesso aos mesmos recursos e treinamentos, como falado anteriormente, e que as campanhas de vendas sejam destinadas a todos os gerentes, estes são fatores motivacionais, que satisfazem as necessidades, mas não são capazes de criar motivação.

O autoconhecimento então permite, não apenas que o gerente saiba o que lhe motiva, mas também que gere empatia com seu cliente. Steinhilber (1989) e Goleman (2001), aprofundam esse entendimento de empatia quando reforçam que ao conhecermos nós mesmos, também pode-se entender o outro.

Dentro de um processo de geração de valor para o cliente, ter empatia é apontada por Bove (2019) como elemento que melhora o ambiente social entre os indivíduos que interagem entre si, isso porque, aquelas que demonstram empatia no atendimento, são mais motivadas a contribuir com as outras. Cobra (2009) grava que, em atendimento, a empatia faz com que o funcionário se coloque no lugar do cliente para entender a maneira pela qual ele percebe o atendimento.

Ao ter empatia com seu cliente, o gerente passa a olhar o processo de vendas não apenas na perspectiva da geração de resultados, mas principalmente na geração de valor para o cliente, se colocando em seu lugar e projetando sua venda a partir das necessidades e do entendimento do outro.

Prahalad e Hamel (2005) ressaltam o papel das novas intensões estratégicas para manter o entusiasmo e gerar vantagem competitiva, o que se pretende então é apresentar uma metodologia comercial nova, que alinhada à inovação do processo e com o perfil dos gerentes,

os apoie a realizarem suas vendas com foco em criar valor para o cliente por meio de uma abordagem norteada por entender o cenário e a partir disto, construir a negociação.

Há que se observar também, que mudanças nos processos da organização só ocorrem quando as pessoas também mudam (Creasey, 2018). O processo de gestão de mudança vem sendo amplamente estudado nos últimos anos, dentre as teorias, destaca-se a metodologia PROSCI que estrutura etapas a serem seguidas durante a implantação do novo processo visando reduzir os impactos para que se atinja os resultados esperados.

A proposta é dividida em três fases: i) Preparar a Mudança, que visa dar conhecimento e demonstrar para todos os funcionários envolvidos as deficiências atuais e evidenciar os motivos da mudança e seus efeitos; ii) Gerenciar a Mudança, que faz com que os funcionários passem por cinco momentos (Consciência, Desejo, Conhecimento, Habilidade e Reforço) para que assim possam ter uma compreensão completa da nova atitude que se espera; e iii) Reforçar a Mudança, que diz respeito ao monitoramento e comunicação constante dos impactos e resultados percebidos desde o início da implementação (Creasey, 2018).

Para Pantoja e Neiva (2011), o sucesso de um processo de mudança, ou seja, o engajamento e empenho por parte dos envolvidos para que ocorra a aprendizagem do novo processo, depende de atitudes positivas e favoráveis destes. Neste sentido, propõe que o foco do processo de aprendizagem não seja tão somente no preenchimento de lacunas de conhecimento, mas também no enriquecimento de seu repertório.

O conhecimento é construído a partir da acumulação gradativa de significados ao longo do tempo. Miguel e Popadiuk (2019), aprofundam o conceito para dar luz ao fato de que o processo de compartilhamento é uma forma tácita para criação do conhecimento, uma vez que a interação social direciona a forma pela qual se aprende.

Ranieri (2009) reforça que além de um amplo plano de comunicação e envolvimento de todos os envolvidos no processo de mudança, a liderança exerce para preponderante, uma vez que precisam atuar como multiplicadores e influenciadores dela, ensinando e orientando os liderados durante todas as etapas, reforçando a apoiando para que os novos objetivos sejam atingidos e com isso consolidando o plano de mudança.

### **3 PROPOSTA DE SOLUÇÃO DO PROBLEMA**

#### **3.1 Proposta Definida**

A proposta de solução do problema foi desenvolvida construindo uma metodologia padrão que oriente a atuação do gerente e que a faça de maneira empática, colocando o cliente como foco, e não o produto ou a venda. Foi realizado um piloto deste projeto com duas agências de São Paulo durante o período de quatro semanas até o fechamento deste projeto.

##### *3.1.1 Metodologia comercial*

Um gerente de contas é, em sua essência, um vendedor. Ele possui metas e objetivos de vendas dos produtos e serviços financeiros, ele entende a necessidade do cliente para então apresentar soluções que estejam de acordo com elas. No entanto, há que se deixar de lado preconceitos em relação a palavra vendedor e considerar que gerentes de contas não são vendedores de uma única venda, eles constroem o relacionamento com os clientes de sua carteira, conhecem o perfil de cada um e realizam suas vendas com base neste relacionamento.

Essa característica os diferencia de vendedores de uma única venda, dados internos mostram que a média de um gerente com sua carteira de clientes é de três anos, durante este período ele realizará diversas interações e contatos com eles, o que faz com que possa conhecer seu perfil de compra e seu momento de vida, é sob essa ótica que o gerente de contas deve realizar a abordagem de venda e atingir suas metas.

Durante a etapa de diagnóstico, as entrevistas apontaram que os gerentes não aplicam qualquer metodologia de vendas, usando exclusivamente sua experiência para identificar as oportunidades e propor a solução, alguns poucos entrevistados também fizeram os treinamentos de vendas, isso por conta da falta de tempo e da dificuldade de conectar o aprendizado em sala de aula com a prática do dia a dia.

A criação de valor para o cliente deve ser uma busca constante por parte dos gerentes, principalmente por ser um relacionamento de médio e longo prazo, focado em múltiplos contatos e vendas em diferentes momentos de diferentes produtos. O gerente precisa se consolidar como o ponto de contato entre o banco e o cliente, precisa ser referência para ele e ter a capacidade de entender que não é apenas uma boa apresentação do produto e suas características técnicas que levarão ao sucesso da venda, mas sim a estruturação de um relacionamento focado na criação de valor para o cliente.

Neste sentido, este projeto estabeleceu uma proposta de uma nova metodologia comercial que apoie o gerente no entendimento da situação do cliente, e demonstre os impactos disso em sua vida para então vender algo que gere valor e leve a mudança esperada, fazendo com que ele novamente olhe para sua situação a partir deste novo aspecto e gere o desejo e a intensão de agir.

Minayo e Deslandes (2008) apontam que a metodologia se expressa nos métodos, que se adequam a realidade para estabelecer etapas, técnicas e até mesmo instrumentos operacionais que, possam ser investigados, debatidos e até mesmo testados por outros pesquisadores.

Optou-se por criar uma metodologia por entender-se que ela traz um conjunto de métodos, estabelecendo as etapas que devem ser seguidas por parte dos gerentes durante a abordagem de

venda. Nominou-se a metodologia de “SIM”, um acrônimo das palavras Situação, Impacto e Mudança, estas etapas visam conduzir os gerentes no entendimento das necessidades do cliente e seus impactos para ele, orientando a apresentação da solução comercial para que ela possa gerar valor para o cliente, o que pode, tanto levar a compra, quanto gerar satisfação.

Para apoiar o entendimento dessa metodologia, elaborou-se o diagrama conceitual dela, apresentado na Figura 5.



**Figura 4. Diagrama conceitual da Metodologia SIM**

Fonte: Elaborado pelo autor (2022)

No centro da metodologia “SIM” está o cliente, é para ele que o gerente de contas deve estruturar sua abordagem, ouvindo com atenção e iniciando pelo entendimento de sua situação atual, compreendendo quais os principais problemas ou expectativas do cliente em relação a suas finanças pessoais ou planos futuros.

### *3.1.1.1 Situação*

Compreender a situação, é a primeira parte da Metodologia SIM, nesta etapa, o gerente deve, antes do contato, buscar informações a respeito das características do cliente, acessar a ferramenta disponível que traz as informações dos clientes para analisar três pilares: i) Quem é o cliente; ii) O que ele já possui; iii) Quais são as oportunidades mapeadas. Detalhou-se a seguir:

Quem é o cliente – esta etapa tem como finalidade traçar o perfil do cliente em relação a questões sociodemográficas, para isso, o gerente confere no sistema de cadastro as seguintes informações: faixa etária, estado civil, idade, renda, indicadores de restrição de crédito, perfil de engajamento, bens (como imóvel ou automóvel) cadastrados e principais canais de utilização do banco.

O que ele já possui – esta etapa tem como finalidade tomar conhecimento do perfil de compra do cliente e do que ele já possui contratado, para isso, o gerente confere no sistema de produtos e serviços se ele já possui: produtos de Crédito ou Investimentos, produtos de proteção, previdências, serviços como cesta de tarifas, débito automático e o cadastramento do aplicativo do banco.

O que já tenho mapeado como oportunidade – nesta última etapa, o foco é o gerente conhecer os produtos e serviços que são indicados para o cliente considerando os modelos estatísticos de propensão ao consumo, para isso, ele acessa o sistema de ações comerciais e na área de cadastro, consulta quais estão indicados e se o cliente possui algum produto a vencer no curto prazo (como uma modalidade de Seguro ou Investimento)

Esta etapa de preparação é importante para demonstrar que conhece seu cliente e para otimizar o tempo de contato com o cliente, reservando para este momento apenas as perguntas que levem a respostas que já não pudesse ter obtido antes.

Feito isso, o gerente inicia a abordagem comercial, e para que possa fazer o mapeamento da situação e seus cenários, a Tabela 3 traz sugestões sobre reflexões que ele pode fazer com o cliente. Como abordado anteriormente, a metodologia não quer robotizar o atendimento, desta maneira, as reflexões têm, antes de tudo, o objetivo de conduzir e orientar os gerentes com sugestões de como chegar ao entendimento do cenário.

Tabela 3

#### **Sugestões de Reflexões sobre a Situação**

<b>Sugestões de Reflexões</b>
Quais são seus objetivos de vida para os próximos anos?
O que hoje impede de atingir seus objetivos ou sonhos?
Tem algum sonho que ainda não realizou por questões financeiras?
Como você acompanha suas finanças?
Ao analisar a conta, os investimentos atuais possuem retornos atrativos?
Ao analisar a conta, os empréstimos têm taxas de juros adequadas?
Como você protege seu patrimônio?
Como está se preparando para o futuro? (aposentadoria)

Nota: Elaborado pelo autor (2022)

#### *3.1.1.2 Impacto*

A partir disso, passa-se para uma fase em que o gerente analisa com o cliente os impactos que esta situação causa, o estimulando a pensar de forma mais ampla os aspectos em que sua vida é influenciada por ela.

Essa situação pode ser um problema ou não, por isso é fundamental que o gerente use as reflexões estabelecidas na etapa anterior para identificar as questões que estão relacionadas a ela. Para isso deve utilizar perguntas abertas aprofundando a situação apresentada de forma com que o cliente dê mais detalhes sobre ela, explorando aspectos positivos e negativos, conforme Tabela 4.



Tabela 4

**Sugestões de Reflexões sobre os Impactos**

Sugestões de Reflexões sobre a Situação	Sugestões de Reflexões sobre os Impactos
Quais são seus objetivos de vida para os próximos anos?	Há quanto tempo pensa sobre isso? Por que não fez antes?
O que hoje impede de atingir seus objetivos ou sonhos?	Quais limitações Financeiras? Como seria hoje se tivesse feito há 5 anos?
Tem algum sonho que ainda não realizou por questões financeiras?	Já estudou quais seriam as alternativas? O que sabe disso?
Como você acompanha suas finanças?	Essa é a melhor maneira? Os resultados agregam valor pra você?
Ao analisar a conta, os investimentos atuais possuem retornos atrativos?	O que pensa em fazer com o dinheiro aplicado? Em quanto tempo?
Ao analisar a conta, os empréstimos têm taxas de juros adequadas?	Quanto de juros pagou no último ano? Conhece outras opções?
Como você protege seu patrimônio?	Como ficaria sua vida sem esse bem? Quais impactos para seu dia a dia?
Como está se preparando para o futuro? (aposentadoria)	Você pretende trabalhar até a velhice? Sua renda hoje é suficiente?

Nota: Elaborado pelo autor (2022)

Como já tratado anteriormente, a criação de valor ocorrerá caso o cenário esteja causando um impacto no cliente que seja maior que o custo de resolvê-lo (Churchill, 2012), sendo assim estimular o cliente a entender os impactos da situação traz luz e evidência uma possível insatisfação, se este for o caso, ele estará mais inclinado a ouvir e eventualmente aceitar a solução proposta.

O objetivo nesta etapa é sensibilizar o cliente, tirar o foco do produto e construir uma relação baseada em suas necessidades, e assim prepará-lo para a etapa seguinte.

É nesta etapa também que o gerente de contas identifica, dentro de seu portfólio de produtos e serviços, aqueles que poderão apresentar-se como melhores opções para o cliente. Sabendo os pontos de fricção entre a realidade atual e a esperada.

Mais uma vez, o gerente precisa ter o perfil adequado para ouvir com empatia e identificar oportunidades que gerem valor para o cliente, neste sentido, as competências mapeadas para o cargo apoiam o desenvolvimento e a capacitação destes profissionais.

*3.1.1.3 Mudança*

Por fim, o gerente faz a abordagem de venda propriamente dita que levará o cliente a mudança, apoiando-se nas informações apresentadas, ele identifica e apresenta os produtos e serviços do portfólio que são mais adequados para o cliente diante do que foi conversado. O gerente deverá usar sua empatia (Goleman, 2001); (Sthein, 1989), com a situação e seus impactos para apresentar a proposta de mudança de maneira a construir uma proposta de valor adequada a necessidade do cliente durante o atendimento (Bove, 2019); (Cobra, 2009), conforme revisão teórica abordada no subitem 2.5.

Essa etapa é dividida em quatro processos: i) lembrar a situação e seus impactos; ii) apresentação dos produtos e serviços mais adequados; iii) validação do entendimento do cliente; iv) fechamento da venda e contratação.

Ao lembrar a situação e os impactos, o gerente busca a validação do entendimento por parte do cliente, garantindo e mostrando que de fato ouviu com atenção e entendeu a demanda apresentada.

Para apresentar os produtos e serviços, é fundamental que o foco da argumentação não esteja somente nas características técnicas, mas sim, que o gerente de contas faça a conexão da solução com a necessidade do cliente, uma vez que a capacidade de atender esta demanda é a base para a criação de valor, como argumenta Neto e Pereira (2014).

Também é importante que o gerente não argumente com base apenas nos problemas, mas principalmente com base na mudança esperada para que possa gerar no cliente uma expectativa positiva em relação a mudança que aquele produto ou serviço poderá exercer em sua vida, nos seus desejos ou mesmo em seus sonhos futuros.

Após a apresentação da solução, ele volta com o cliente e valida o entendimento sobre o produto e serviço, alinhando preço, taxas, condições de pagamento e faz com que o cliente pense novamente em sua situação, mas agora, olhando a partir da nova perspectiva e projetando como seria sua vida financeira, por exemplo, a partir da contratação do produto.

Por fim, parte para o fechamento, caso o cliente tenha entendido que a proposta é adequada, faz a contratação acessando o respectivo sistema para essa finalidade. Caso o cliente entenda que aquela solução não seja a melhor, ele entende os motivos e se há espaço para superar as objeções apresentadas.

Churchill (2012) destaca que objeções são a tradução dos motivos do cliente para não realizar a compra, estes podem ser variados e o gerente deve entender que, simplesmente, o cliente não vê a necessidade do produto naquele momento. Mas nem todas as objeções são por este motivo, por vezes o cliente pode não ter entendido, ou estar comparando com uma alternativa do concorrente, por este motivo o gerente deve, durante a conversa, entender a objeção, e encerrar a argumentação, lembrando que o relacionamento com o cliente de sua carteira é de longo prazo e que, mudando o cenário, a venda poderá ser realizada em outro momento.

A metodologia foi elaborada de maneira a deixar para os gerentes claras instruções sobre seus objetivos o que deve ser realizado, mas é flexível em relação a forma como pode ser realizada, dessa forma, adapta-se facilmente aos diferentes perfis dos gerentes e clientes.

O objetivo dela é habilitar os gerentes de contas para que sejam fornecedores de soluções que gerem valor para o cliente e construtores de meios para viabilizar os projetos e desejos de seus clientes por meio dos produtos e serviços do banco.

### **3.2 Inovação da Proposta**

Apesar do fato de que existam diferentes metodologias comerciais no mercado, a criação da Metodologia SIM e sua implantação, reforça a busca por criação de valor para o cliente e estimula uma mudança de *mindset* dos gerentes por meio do desenvolvimento do conhecimento tácito, estimulando o compartilhamento e aprendizagem por meio de experiências. Sendo uma inovação incremental que trouxe um novo olhar sobre o processo de vendas, contribuindo para uma visão orientada a necessidade do cliente.

Como abordado durante o desenvolvimento das entrevistas, os gerentes já possuem sua principal fonte de aprendizagem nas experiências do dia a dia e na troca de informações, no

entanto, essa prática não é organizada e estruturada. Este projeto trouxe então, luz para esse formato de aprendizagem, estimulando-o e organizando-o.

Com isso, contribui para o desenvolvimento dos profissionais, tanto na aquisição de novas práticas para o exercício de suas atividades, quanto para o desenvolvimento da qualidade no atendimento, por meio da valorização do relacionamento com o cliente e de sua empatia ao buscar compreender a situação, seus impactos para com isso apresentar opções de mudança.

### 3.3 Criação de Valor da Proposta

Com isso, os clientes ganham um gerente que não apenas esteja preocupado com suas metas e por isso faz ofertas que estejam desalinhadas ao seu perfil, antes disso, o gerente é qualificado para o atendimento, possuindo as competências necessárias para realizar ofertas que atendam suas necessidades.

Além disso, ao se utilizar de empatia, cria-se uma sensibilidade em relação aos sentimentos contidos naquela negociação, o que ajuda a antecipar comportamentos futuros, como aponta Salovey e Mayer (1990). De base desta habilidade, o gerente pode entregar argumentos que gerem a percepção de valor criado no cliente, contribuindo para a construção do relacionamento.

Durante a etapa de diagnóstico, clientes, gerentes e executivos ressaltaram a importância da humanização do atendimento para a efetividade do negócio, isso passa não apenas por se ter uma pessoa para atendimento, mas também por uma relação baseada no relacionamento que gere valor.

A Tabela 5 detalha o valor criado para clientes, gerentes e para o banco.

Tabela 5

#### Proposta de Valor Criado

<b>STAKEHOLDER</b>	<b>DEMANDA (necessidade)</b>	<b>VALOR CRIADO</b>
Cliente	Atendimento personalizado que apresente soluções e recomendações que atendam às suas necessidades de produtos financeiros, sejam eles de Crédito/ Financiamento, Produtos de Investimento, Proteção (seguros em geral) ou ainda uma boa prestação de serviços	Gerentes tecnicamente qualificados que realizem o atendimento de forma estruturada, capturando as necessidades dos clientes e traduzindo em ofertas coerentes e eficazes.
Gerente	Atingimento de metas, por meio do atendimento a seus clientes com empatia, entregando as melhores soluções para as necessidades observadas durante o relacionamento e processo de vendas.	Disponibilização de ferramentas e treinamentos específicos que supram suas deficiências de argumentação durante a venda
Banco	Crescimento em vendas por meio de Gerentes qualificados que entreguem suas metas de forma consistente e constante, garantindo a qualidade no atendimento	Profissionais tecnicamente qualificados que cumpram suas metas por meio do atendimento aos clientes e gere resultados financeiros.

Nota: Elaborada pelo autor (2022)

### 3.4 Viabilidade do Projeto

Este projeto foi realizado com recursos próprios da organização, absorvidos nos custos com treinamento e endomarketing do departamento de Varejo.

Os custos então estão relacionados ao lançamento da Metodologia SIM, para o piloto, a proposta é realizar uma reunião presencial, que contará com a presença do Diretor Regional e a Diretoria do Departamento de Varejo. O evento contará com despesas de café da manhã, deslocamento e material de apoio para os Gerentes Gerais e para os Gerentes de Contas eleitos nas agências para serem os multiplicadores. A tabela 6 tem a finalidade de demonstrar os custos envolvidos com essa reunião.

Tabela 6

#### Estimativa de Custos para reunião de lançamento do piloto

Item	Custo (R\$)
Café da manhã para 60 pessoas	3.000
Locação de Sala	150
Diagramação do material de apoio	550
Impressão do material de apoio	900
Locomoção (estacionamento)	1.500
<b>Total</b>	<b>6.100</b>

Nota: Elaborado pelo autor (2022)

O café da manhã será fornecido por empresa parceira, que cobra o valor de R\$50,00 por pessoa para fornecer o serviço completo com dois garçons para preparação do local e é composto por duas opções de sucos e oito opções de salgados. A sala utilizada será da própria diretoria, onde os gerentes já costumam se reunir, por questões logísticas optou-se em realizar neste local por ser de fácil acesso para todos os participantes. Existe um custo de manutenção que é cobrado da sala de R\$150,00, valor que é repassado pelo departamento solicitando para a Diretoria via centro de custo, um processo interno usado para pagamento deste tipo de despesa.

No prédio há um estacionamento, e com o convênio existente com a organização, o custo é de R\$25,00 por pessoa pelo período de cinco horas. Esse valor também será transferido via centro de custo para a Diretoria, que fará o pagamento de forma centralizada para a empresa que administra o estacionamento.

Também será elaborado um material de apoio com a Metodologia SIM, este material será diagramado por uma equipe de designers da área de marketing da própria organização, em consulta realizada com a equipe, o custo para elaboração foi de R\$550,00. A impressão se dará por meio de empresa parceira, custando R\$15,00 a unidade. Desta forma, o custo total do piloto será de R\$6.100,00, pagos pelo departamento de Varejo.

Em relação aos riscos, não se observou novos a organização em relação a implantação deste projeto. No entanto, existem riscos em relação ao sucesso de sua implementação, como a aderência dos gerentes a metodologia proposta, uma vez que existe uma mudança na forma com a qual executam hoje suas atividades.

Para isso, será descrito no subitem 3.7, a adoção de uma metodologia de gestão de mudanças de processos, que tem como objetivo reduzir os impactos e proporcionar maior engajamento por parte dos funcionários.

### 3.5 Plano de Implantação

A solução para o problema apresentado consiste em garantir a implantação da Metodologia SIM de vendas, que é baseada na valorização do relacionamento com o cliente, e não exclusivamente na venda do produto ou serviço, o que representa uma mudança na forma de pensar do gerente e seu engajamento e empatia com as necessidades dos clientes.

Espera-se com isso um maior direcionamento da equipe de vendas, padronizando a qualidade e a geração de valor como premissas para o desenvolvimento da função, o que aumentará o relacionamento com o cliente, a realização de negócios e reduzirá a diferença de desempenho de seus gerentes.

Esta é a principal questão estratégica, isso uma vez que, como demonstrado no capítulo que tratou da organização, o banco é uma empresa com presença nacional e seu quadro de gerentes está distribuído nas diferentes regiões do país. Desta forma, diferenças regionais em relação ao comportamento dos gerentes e clientes podem impactar a padronização de uma metodologia comercial.

Além disso, existem questões específicas em relação a mudança na forma de atendimento, os gerentes podem ser resistentes a mudança e isso pode impactar o desenvolvimento do projeto. Para minimizar este risco, será adotada a metodologia PROSCI de gestão de mudança, detalhada no subitem 2.5, que traz etapas a serem observadas durante a implantação de projetos.

Será realizado um piloto durante três meses, com 25 agências de São Paulo, para implantação do projeto. Durante a fase de piloto, as lideranças e as equipes comerciais receberão as orientações diretamente da diretoria do departamento, contribuindo também com a aceitação e desenvolvimento da solução.

Tabela 7

#### Análise dos Recursos e Capacidades Necessários

	Existentes	A desenvolver
<b>Recursos</b>	- Gerentes de Contas	- Compartilhamento do conhecimento tácito
<b>Capacidades</b>	- Comprometimento das equipes - Experiência dos gerentes	- Aprendizado da nova Metodologia SIM - Engajamento e comprometimento dos gerentes - Desenvolvimento empatia

Nota:

Elaborado pelo autor (2022)

Espera-se com isso a redução de gerentes de contas que não atingem seus objetivos em três pontos percentuais, bem como um aumento de 10% no índice de satisfação dos clientes, medido por meio de pesquisa já realizada atualmente com os clientes após o contato do gerente.

Com base no projeto e seus resultados esperados, elaborou-se uma visão sobre quais são os recursos e capacidades existentes e a se desenvolver na Tabela 7, que serviram de base para o plano de ação.

### **3.6 Plano de Ações**

Para o desenvolvimento do plano de ação, partiu-se do princípio que de garantir a entrada de pessoas qualificadas é fundamental para ao sucesso do projeto, neste sentido, o projeto propôs alterações na regra do processo de seleção destes gerentes. É importante destacar que o modelo atual do negócio, não contrata profissionais do mercado para essa posição, mas promove já funcionários para o cargo. Desta maneira, estabeleceu-se um parâmetro mínimo de trilha de capacitação e certificação para os elegíveis a vaga.

Esta trilha básica é composta por treinamentos de vendas, qualidade no atendimento, gestão do tempo, todos oferecidos por meio da plataforma online da universidade corporativa e disponível para todos os funcionários.

Além disso, esta estratégia também se mostra importante no sentido de atrair os melhores talentos para o processo seletivo, uma vez que se constrói uma base de pessoas interessadas e engajadas na progressão da carreira, que se preparam de maneira voluntária para dar o próximo passo.

Diante disto, foi necessário realizar reuniões de alinhamento com o departamento de RH e as diretorias de cada região, atualmente, quando é disponibilizada uma nova vaga para gerente de contas, os funcionários são indicados pela diretoria via sistema de gerenciamento de carreiras, por meio deste sistema, a diretoria da região preenche o nome do funcionário, seu código funcional e indica para a vaga, o departamento de RH por sua vez, faz uma análise do perfil do candidato que consiste em verificar seu desempenho e aderência as regras e normas da instituição.

A proposta deste projeto foi incluir mais um critério dentro dessa etapa, que é analisar os cursos que o funcionário possui para dar o parecer positivo ou negativo para a promoção, exigindo os cursos de vendas, qualidade no atendimento e gestão do tempo.

Além disso, realizou-se uma ampla comunicação com as diretorias, para que elas informem os candidatos a promoção sobre o novo critério de elegibilidade para a vaga disponível.

Em seguida, para garantir o engajamento dos gerentes com a nova Metodologia SIM, elaborou-se um plano de aprendizagem que consiste no compartilhamento de conhecimento entre os gerentes, uma vez que, como descrito no item 2.7, a interação social exerce forte impacto sobre a forma a qual se aprende.

Para isso, foram selecionados aqueles gerentes que possuíam melhor desempenho na Agência e que na visão da equipe, eram capazes de gerar maior empatia com a equipe e com os clientes.

Destaca-se a empatia aqui pois, como tratado no subitem 2.5, indivíduos que demonstram maior empatia no atendimento, são aquelas que melhor contribuem com as outras (Bove, 2019).

O desempenho é medido por meio dos indicadores internos de cada funcionário, já para a seleção do pilar empatia, é realizada uma votação dentro do quadro de funcionários de cada agência, garantindo assim o envolvimento do time na seleção. Estes embaixadores da metodologia, participaram de um treinamento específico e posteriormente ficaram responsáveis por acompanhar os demais gerentes em suas visitas e nas ligações, para ensinar por meio do compartilhamento das experiências a forma com a qual desenvolvem suas atividades.

O plano de ação consistiu também em fazer um lançamento presencial com as agências envolvidas onde foi apresentada a metodologia e explicado para os funcionários a nova forma de abordagem e seus ganhos. Para isso, como já evidenciado no capítulo anterior, foi aplicada uma abordagem de gestão de mudanças que consistiu em conscientizar, mostrar os benefícios, dar o conhecimento do novo processo de abordagem, fornecer as informações necessárias para que desenvolvam a habilidade esperada e reforçou os conhecimentos e habilidades necessárias para o êxito da mudança.

Esta reunião foi conduzida pelo autor do projeto com a presença da cadeia hierárquica dos profissionais, que reforçaram a importância do engajamento dos gerentes.

Após a reunião, foi aberto um canal via e-mail para que todos pudessem mandar suas percepções sobre a metodologia, assim como semanalmente foi realizada uma vídeo conferência para acompanhamento da implantação, nela, os gerentes são convidados a compartilharem suas dificuldades, bem como as dificuldades apresentadas por seus times e pares.

Também foi executado um plano de comunicação via *e-mail* e aplicativo de mensagem no celular para dar sustentação, essas comunicações são baseadas nas fases da Metodologia SIM, detalhando seu uso e trazendo exemplos de aplicação prática.

## 4 INTERVENÇÃO

Em novembro de 2022, a trilha de treinamento básica foi inserida como requisito para o cargo de gerente de contas, para isso, ocorreram duas reuniões com o time de RH e posteriormente uma validação com a diretoria executiva.

Após essas validações, as diretorias regionais foram notificadas de que o treinamento passou a ser parte dos critérios de seleção e estimulam que seus candidatos para que façam o treinamento, destacando que é uma etapa necessária para que possam sequenciar com a indicação para o novo cargo.

Passados dois meses da implantação desta etapa do projeto, não foram observados atrasos ou mudanças em relação ao tempo de promoção, assim como não foram registradas reclamações por parte dos gerentes ou do RH.

No dia 30 de janeiro, iniciou-se o piloto de implantação da Metodologia SIM em duas agências de São Paulo. Inicialmente, este projeto considerava iniciar a proposta em 25 agências, no entanto, após alinhamento entre as lideranças, optou-se em seguir com apenas duas, o que permitiria um acompanhamento mais próximo dos impactos e da utilização dos argumentos por parte dos gerentes. Uma segunda fase será realizada com a expansão para um número maior de agências posteriormente.

Foram então realizadas duas reuniões, uma em cada agência, e durante o evento, foi apresentada a nova metodologia comercial.

A reunião contou com a presença dos gerentes de contas selecionados como multiplicadores, gerente da Agência, Superintendentes do Varejo. Após uma breve abertura realizada pelas lideranças, o autor passou a seguir as etapas da metodologia PROSCI de gestão de mudanças para apresentar a metodologia, iniciando pela demonstração dos impactos atuais em relação a produtividade e foco no produto ao invés de foco no cliente que alguns gerentes possuem ao realizarem suas vendas, por meio de exemplos.

Passada esta etapa, foram apresentados os conceitos e processos de abordagens que sustentam a Metodologia SIM para então passar a treinar a habilidade dos gerentes por meio de possíveis perguntas que possam ser realizadas para se chegar aos objetivos. Os gerentes foram separados em duplas e por meio de simulações, elaboravam perguntas abertas com caráter investigativo. O pesquisador também forneceu algumas perguntas como exemplo, mas sem vinculá-las como obrigatórias, elas foram apenas norteadoras para que cada dupla de gerentes pudesse construir sua abordagem.

Inicialmente, com as perguntas e comentários feitos mostram que os gerentes não viram muitas vantagens e tiveram dificuldade de compreender a mudança, o principal motivo disso é que entendiam que suas argumentações já funcionavam desta maneira. O foco então da reunião passou a ser a comparação das diferenças entre o que fazem hoje e o comportamento esperado com a nova metodologia, destacando a construção lógica da argumentação e como cada etapa visa contemplar um aspecto importante para que se compreenda a necessidade do cliente.

A principal diferença encontrada foi o fato de que os gerentes entram em contato com seus clientes após terem identificado um determinado produto para venda, antes mesmo de entender



se a necessidade do cliente é de fato a daquele produto e, desta maneira, constroem sua abordagem orientada para o produto e não para o cliente.

Foi necessário demonstrar que a Metodologia SIM troca a perspectiva da abordagem, trazendo o cliente para o centro. É por meio do entendimento da situação e seus impactos que o produto é vendido como possibilitador da mudança.

De uma maneira geral, os gerentes ficaram interessados na aplicação da Metodologia SIM. O piloto com as duas agências ocorrerá por um período de quatro semanas. Ao longo deste período, semanalmente ocorreu uma reunião de acompanhamento com os gerentes embaixadores, onde eles trouxeram as dificuldades e aprendizados ao longo da semana para a implantação da Metodologia SIM no dia a dia do processo de vendas e onde foram identificadas as melhorias necessárias para mitigar falhas na intervenção proposta.

Foi elaborado também um plano de comunicação direcionado para os gerentes, composto tanto por peças de comunicação enviadas por e-mail, quanto por um detalhamento da Metodologia SIM que foi enviado para o gerente embaixador. Este material foi usado durante a reunião de equipe que acontece diariamente na agência, por meio dele, o embaixador reforçou uma das etapas da Metodologia e coleta as percepções dos gerentes, identificando suas dificuldades, verifica como está sendo a aplicação no dia a dia e corrigindo possíveis desvios. As falhas e dificuldades identificadas nestas reuniões diárias servem de base para a reunião semanal com o pesquisador.

## 5 AVALIAÇÃO

Apesar de o piloto estar em andamento, foi possível capturar algumas percepções e iniciar uma avaliação dos resultados da intervenção proposta, mensurando sua efetividade, tendo em vista os resultados esperados que eram promover gerentes qualificados para a função e promover o foco na necessidade do cliente durante o processo de vendas por meio da Metodologia SIM.

Referente ao processo de seleção, até o fechamento deste projeto, foram abertas 36 novas vagas, em todas elas foram aplicados os pré-requisitos de que o gerente deveria ter realizado os treinamentos de vendas, qualidade no atendimento e gestão do tempo. Por meio de consulta ao departamento de RH, constatou-se que todos os indicados possuíam os pré-requisitos, ou seja, antes da diretoria regional encaminhar o nome do candidato, ele havia realizado os treinamentos, evidenciando a aderência e entendimento da proposta.

Em conversas realizadas com o RH, recebeu-se o *feedback* que os novos candidatos possuem perfil mais engajado com a organização e suas carreiras, o que foi possível constatar por meio da observação em relação à certificação CPA10, uma exigência da ANBIMA (Associação Brasileira das Entidades dos Mercados Financeiro e de Capitais). Esta certificação habilita o funcionário a prestar atendimentos relacionados a investimentos. Antes da mudança dos critérios, cerca de 64% dos candidatos possuíam a certificação, após a implantação da proposta, 96% dos indicados chegaram com a certificação.

Este foi um ganho indireto observado e sinaliza que profissionais que se anteciparam e realizaram a prova para certificação, assim como os treinamentos básicos, com a mudança de regra, estão sendo priorizados para as vagas de gerentes de contas.

Em relação aos resultados de desempenho, dada a baixa quantidade de gerentes e o curto espaço de tempo entre a implantação e o fechamento deste trabalho, não foi possível realizar comparações entre este grupo de novos gerentes no que diz respeito ao aumento da qualidade ou aumento de desempenho.

O mesmo ocorreu para se avaliar os resultados de desempenho de vendas dos gerentes das agências do piloto com o uso da Metodologia SIM, foram estabelecidos os pilares de avaliação, compostos por métricas quantitativas, que serão comparadas a um grupo de gerentes que não tiveram a metodologia implantada.

As métricas quantitativas são: a quantidade de indicadores atingidos no programa de objetivos, quantidade de novos negócios, quantidade de atendimentos realizados, resultado financeiro bruto da carteira de clientes e resultado financeiro líquido da carteira de clientes.

Já as métricas qualitativas estão ligadas à nota de satisfação do cliente e redução do índice de cancelamento de produtos em até três meses após a venda, ambos são indicadores já monitorados hoje de todos os gerentes e compõe sua avaliação de desempenho,

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS E CONTRIBUIÇÕES

Este trabalho versou sobre o desenvolvimento de um projeto que trouxe inovação incremental ao processo de vendas da organização, estando aderente à temática do curso de mestrado profissional em administração do desenvolvimento de negócios em sua linha de gestão da tecnologia e inovação.

Sua aplicação está em andamento e propôs a implantação da Metodologia SIM de vendas, que é composta por um conjunto de processos que buscam apoiar os gerentes na identificação da necessidade do cliente para assim identificarem a melhor opção de produto a ser oferecida para ele.

Como apresentado ao longo do trabalho, sua simplicidade conceitual e a ancoragem da implantação numa abordagem de gestão de mudanças que leve a conquista de empatia dos envolvidos no processo, além de mitigarem os riscos de não aceitação, contribuem para a facilidade de se empregar a solução em diferentes contextos e grupos sociais. Sendo sua aplicação possível em processos de vendas que sejam realizados com foco no cliente e no entendimento de suas demandas para uma abordagem comercial.

Ao longo deste trabalho, a Metodologia foi implantada no processo de vendas de um banco brasileiro, tendo como foco o processo de venda de seus gerentes de contas no segmento de Pessoa Física. Ao longo do piloto, observou-se uma média facilidade na implantação com esse grupo de profissionais.

Por isso, particularmente em empresas do mesmo ramo, ou seja, instituições financeiras, a solução pode ser facilmente replicada, há que se observar para isso, as etapas referentes a implantação, com especial atenção a gestão da mudança, que poderá mitigar problemas relacionados a falta de engajamento e aceitação por parte das equipes de vendas.

Apesar de ter sido testada especificamente neste grupo, considerando sua experiência no mercado de vendas e abordagens consultivas, o autor entende que a solução pode vir a ser testada em outros segmentos que não seja apenas no mercado financeiro, mas também em redes varejistas, por exemplo, sendo desta forma uma solução altamente escalável.

Posteriormente, outras pesquisas podem ser realizadas no sentido de analisar os resultados da aplicação da metodologia considerando diferentes públicos, tanto numa perspectiva de diferenças etárias, sociais ou até mesmo de conhecimento tecnológico, a fim de se avaliar se, por exemplo, públicos mais jovens ou com maior acesso e conhecimento de ferramentas tecnológicas, teriam as mesmas taxas de conversão quando abordados fisicamente por um gerente ou se seria necessário desdobrar a metodologia para comunicação via canais digitais.

A inovação da abordagem proposta é de grau médio, ou seja, traz uma modificação dos conhecimentos estabelecidos para se atingir o objetivo de gerar valor para o cliente durante a abordagem de vendas, desta forma, criou valor para todos os *stakeholders*.

A criação de valor para o cliente se deu pelo fato de que eles podem contar com gerentes melhor qualificados tecnicamente, realizando o atendimento de maneira estruturada e conseguindo capturar suas necessidades para traduzir em ofertas consultivas.

Também criou valor para os gerentes que receberam uma nova metodologia para apoiar e suportar o processo de vendas e relacionamento com o cliente, e para o banco, uma vez que pode contar com profissionais qualificados para o atendimento aos clientes, o que poderá gerar novas oportunidades de negócio.

Ao longo da implantação do piloto, observou-se uma média complexidade para a adoção da solução por parte dos gerentes, sendo necessário o uso de metodologia de gestão de mudança disponível no mercado para auxiliar no processo. A principal barreira foi mostrar para os gerentes que a mudança na abordagem tinha como objetivo contribuir em um atendimento orientado para a necessidade do cliente.

Essa mudança no conceito foi a principal transformação organizacional proporcionada pela implantação da Metodologia SIM, uma vez que trouxe para os gerentes um olhar que deixou de ser para seu atingimento de metas, apenas, mas para a construção de um relacionamento duradouro, em que os produtos são vendidos a partir do entendimento da necessidade do cliente.

Essa mudança na orientação da venda, que sai do produto e passa a ser na necessidade do cliente, traz consigo um importante impacto social da solução, uma vez que os clientes passam a ser atendidos de acordo com suas necessidades e os gerentes, para a realização da oferta, se alinham de maneira empática com eles, o que se traduz em uma melhor experiência e qualidade no atendimento.

Por esse motivo, foi considerada como de grande relevância e após os resultados do piloto, que está em andamento e onde está se observando o impacto econômico e nos resultados, será deliberada sua expansão e realizadas as recomendações aos gestores da organização.

Por toda mudança no *mindset* dos gerentes e por trazer o cliente para o centro do processo de venda, espera-se com a solução um positivo impacto econômico, gerando mais atendimentos, melhores relacionamentos e mais vendas.

Apesar disso, algumas recomendações aos gestores já podem ser realizadas, como o fato de que há a necessidade de se realizar uma revisão de rotinas e uma reestruturação dos processos internos no que diz respeito as atividades técnicas e operacionais realizadas pelos gerentes, desta maneira, eles poderão focar mais nas atividades de relacionamento com o cliente e vendas, liberando espaço na agenda que hoje é ocupado com processos administrativos, consultas em relatórios ou ainda lentidão nos sistemas.

Recomenda-se, também, uma revisão dos processos sob a ótica da teoria dos custos de transação, uma vez que os gerentes de contas podem ser alocados apenas para a realização de vendas mais complexas e que tenham maior grau de especificidade do ativo, enquanto o aplicativo pode ser o canal para as vendas dos demais produtos, ou seja, aqueles de maior recorrência e baixa complexidade.

Muito foram os aprendizados até o momento, sem dúvidas o principal deles a necessidade de um olhar atendo ao ser humano ao se propor uma mudança em suas atividades. Observou-se que no primeiro momento, a resistência não se deu sobre a metodologia, mas sim por receio da exposição que o olhar do pesquisador poderia trazer sobre suas deficiências.

Precisou-se criar um ambiente de confiança, onde todos estavam confortáveis e entendendo que o objetivo não era encontrar as falhas do processo atual de vendas, mas sim implantar um novo olhar sobre o atendimento, só assim foi possível seguir com o projeto.

Os aprendizados durante a realização do mestrado profissional em administração e desenvolvimento de negócios permitiram o olhar holístico cujo projeto foi desenvolvido e trouxeram ganhos que asseguraram o sucesso de sua implantação. Muitos foram esses aprendizados ao longo da jornada, mas sem dúvidas, o principal deles foi a capacidade de reflexão gerada a partir da análise da bibliografia e conceitos acadêmicos com uma visão de aplicação prática.

Poder trocar experiências com professores altamente experientes e aprofundar o entendimento sobre os conceitos e origens do pensamento, permitem ao aluno chegar as suas próprias conclusões, não há formulações mágicas ou obrigatórias, o mundo se abre a partir do momento em que compreende os alicerces sob os quais os pensamentos estão estruturados.

Conectar as teorias com a prática trouxe uma fundamentação essencial para a evolução do pensamento e mais que isso, permitiu a formulação de novos pensamentos e reflexões.

Há ainda que se falar sobre sugestões e recomendações para interessados no tema, neste caso, após os desdobramentos do projeto apresentados até aqui, sugiro que um olhar atento aos humanos envolvidos seja a tônica cuja construção da mudança se estabelece, são eles que estão na linha de frente dos negócios e por meio deles que o cliente recebe a proposta de valor desenvolvida e amplamente estudada. Desta forma, aprofundar a análise sobre gestão de mudança visando mitigar problemas e aumentar a aderência dos funcionários durante a implantação, pode trazer novos ganhos para o desenvolvimento da metodologia SIM.

## REFERÊNCIAS e FONTES UTILIZADAS

- Bergamini, C. W. (2018). *Motivação nas Organizações*. Recuperado de: <https://app.minhabiblioteca.com.br/books/9788597017670> - acesso em 09/03/2022
- Federação Brasileira de Bancos. (2022). *Associados*. São Paulo, SP. Recuperado de: <https://portal.febraban.org.br/pagina/3164/12/pt-br/associados> - acesso em 01/03/2022
- Flick, U. (2012). *Introdução à metodologia de pesquisa*. Porto Alegre: Penso
- Gobe, A. C. (2007). *Administração de vendas*. 2ª ed. São Paulo: Saraiva.
- Hamel G.; Prahalad C. K. (1995). *Competindo pelo Futuro*. Rio de Janeiro: Campus
- Helms, M.M.; Nixon, J. (2010). *Exploring SWOT analysis – where are we now? A review of academic research from the last decade*, Recuperado de: <https://doi.org/10.1108/17554251011064837> - acesso em 17/09/2022
- Hillmann, R. (2013). *Administração de vendas, varejo e serviços*. Recuperado de: <https://plataforma.bvirtual.com.br/Acervo/Publicacao/9992> - acesso em 19/02/2022
- Kotler, P. (2018). *Administração de Marketing*. 15ª ed. São Paulo: Pearson
- Las Casas, A.L. (2011). *Técnicas de vendas*, 4ª edição. Recuperado de <https://app.minhabiblioteca.com.br/books/9788522483112> - acesso em 19/02/2022
- Maslow, A. H. (1943). *Theory of Human Motivation*. Recuperado de: <http://psychclassics.yorku.ca/Maslow/motivation.htm> - acesso em 06/01/2023
- Marcondes, R.C.; Miguel, L.A. P., Franklin, M.A. & Perez, G. (2017). *Metodologia para elaboração de trabalhos práticos e aplicados: administração e contabilidade*. Recuperado de <https://www.mackenzie.br/editora/livro/n/a/i/metodologia-para-trabalhos-praticos-e-aplicados-administracao-e-contabilidade/> - acesso em 06/06/2022
- Miguel, L. A. P., e Popadiuk, S. (2019). *A semiótica do compartilhamento de conhecimento tácito: um estudo sob a perspectiva do interacionismo simbólico*. Recuperado de: <https://www.scielo.br/j/cebape/a/9TpKrZRRYCdSN555pnDfBD/?format=html&lang=pt> – acesso em 04/11/2022
- Oliveira, C.K. D., e Lima, A.P.L. D. (2019). *Gestão de vendas e negociação*. Recuperado de: <https://app.minhabiblioteca.com.br/books/9788533500570> - acesso em 19/02/2022
- Pantoja, M. J., e Neiva, E. R. (2011). *Aprendizagem e mudança organizacional: Das relações entre atitudes frente à mudança e estratégias de aprendizagem no trabalho*. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/284/28422741005.pdf> - acesso em 31/10/2022
- Pinheiro, J. L. (2019). *Mercado de Capitais*. Recuperado de: <https://app.minhabiblioteca.com.br/books/9788597021752> - acesso em 19/02/2022
- Ranieri, A. B. (2009). *Change management practices: Impact on perceived change results*. Recuperado de: <https://isiarticles.com/bundles/Article/pre/pdf/50806.pdf> - acesso em 31/10/2022

- Richardson, R.J. (2017). Pesquisa social: métodos e técnicas. São Paulo: Atlas
- Sampieri, R.H.; Collado, C.F. & Lucio, M. P. B. (2013). Metodologia de pesquisa. São Paulo: McGraw-Hill.
- Souza, D. (2008). Motivação: sinônimo de vendas. Recuperado de:  
<https://administradores.com.br/noticias/motivacao-sinonimo-de-vendas> - acesso em 06/03/2022.
- Spitzer, D. R. (1995). *SuperMotivation: A Blueprint for Energizing Your Organization from Top to Bottom*. Recuperado de:  
<https://www.google.com.br/books/edition/SuperMotivation/K1IEAgAAQBAJ?hl=pt-BR&gbpv=0> – acesso em 06/03/2022
- Zeithaml, V. A; Bitner M. J. & Gremler D.D. (2014). Marketing de Serviços. 6ª ed. Rio Grande do Sul: AMGH

## APÊNDICE A – Instrumentos de coleta de dados utilizados nas entrevistas

### Roteiro semiestruturado para a entrevista com os clientes do banco

Demográficas: Idade, nível de formação escolar, renda, e estado civil.	Q4: Você percebe que seu gerente é qualificado para realizar o atendimento e consultoria que precisa no dia a dia?
Q1: Como é seu relacionamento com seu gerente? Que tipo de atendimento espera dele?	Q5: O que é mais importante para você em relação à decisão de compra de um serviço bancário?
Q2: Em relação ao tipo e frequência de contatos e interações com seu gerente, qual melhor forma (e-mail, telefone, WhatsApp, etc.) e de quanto em tempo entende como sendo ideal?	Q6: De que forma seu relacionamento com o gerente pode ser um diferencial no momento de fechar um produto ou serviço?
Q3: Durante suas conversas com seu gerente, percebe que elas são estruturadas? O gerente entra em contato com você com objetivos definidos?	Q7: De que maneira seu gerente continua sendo importante no cenário atual em que todos os serviços financeiros estão disponíveis nos canais digitais?

Nota: Elaborada pelo autor

### Roteiro semiestruturado para a entrevista com os gerentes do segmento de varejo do banco

Demográficas: Idade, nível de formação escolar, tempo de experiência na função, e estado civil.	Q4: Na sua opinião quais são os principais fatores externos que impactam no desempenho de vendas dos gerentes de contas?
Q1: Como organiza e planeja sua atividade comercial para que possa refletir em desempenho de vendas?	Q5: Qual sua percepção em relação aos treinamentos disponibilizados?
Q2: Como adquiriu seus conhecimentos sobre técnicas de vendas? Entende que isso possa fazer diferença nos resultados?	Q6: Qual sua percepção em relação as ferramentas de indicação de clientes e de registro das vendas? A navegação é simples e intuitiva? Como você entende isso possa impactar nos resultados?
Q3: Na sua opinião quais são os principais fatores internos que impactam no desempenho de vendas dos gerentes de contas?	Q7: Quais fatores que influenciam diretamente na motivação dos gerentes na execução das suas atividades?
Q8: Você usa conhece alguma metodologia de venda? Entende que isso poderia ajudar a alavancar seus resultados?	Q10: Quais seriam os principais desafios para a implantação de uma metodologia comercial no seu dia a dia?
Q9: Você entende que uma metodologia que integrasse desempenho de vendas, com treinamentos e comunicação ajudaria no dia a dia?	-----

Nota: Elaborada pelo autor

### Roteiro semiestruturado para a entrevista Executivos do banco

Q1: Como percebe a importância da organização e planejamento no desenvolvimento da atividade comercial dos gerentes de contas em relação ao desempenho de vendas?	Q5: Qual a importância da padronização do processo de vendas dos gerentes na perspectiva de garantir um atendimento adequado?
Q2: Quais são os principais resultados esperados dos gerentes de contas?	Q6: Você entende que uma metodologia de venda pode ajudar a alavancar os resultados dos gerentes?
Q3: Na sua opinião quais são os principais fatores internos que impactam no desempenho de vendas dos gerentes de contas?	Q7: Você entende que uma metodologia que integrasse desempenho de vendas, com treinamentos e comunicação ajudaria no dia a dia do gerente?
Q4: Na sua opinião quais são os principais fatores externos que impactam no desempenho de vendas dos gerentes de contas?	Q8: Quais os principais desafios para a implantação de projetos em uma rede de atendimento do tamanho do Banco?

Nota: Elaborada pelo autor