

A MAXIMIZAÇÃO DA CRIAÇÃO DE VALOR PARA O CLIENTE INTERNO E EXTERNO COM A CONVERGÊNCIA DAS MELHORES PRÁTICAS REALIZADAS E A TECNOLOGIA DE CRM UTILIZADA EM UMA INSTITUIÇÃO FINANCEIRA

Nayrob Piccoli Adamo - Universidade Presbiteriana Mackenzie

Resumo

Este relato tecnológico tem como objetivo descrever o projeto para aumentar o volume de vendas de crédito em uma agência bancária digital, através das melhores práticas desempenhadas pelos Gerentes de Contas e replicando essas informações de forma organizada para que todos os outros Gerentes também tenham acesso a essas práticas. As melhores práticas serão base dos novos treinamentos oferecidos aos Gerentes e estarão nas telas dos clientes verificadas no atual sistema comercial (CRM) utilizado para realizar suas vendas. Indicações de leads mais assertivos para novos negócios e aumento de relacionamento. O presente projeto foi desenvolvido em confidencialidade, ocultando o nome da Instituição Financeira, descaracterizando informações, valores, não revelando o nome e posição dos entrevistados, pois a finalidade deste trabalho é apenas mostrar que a disseminação de boas práticas de forma constante e organizada, poderá ampliar os ganhos financeiros. O método utilizado neste projeto foi realizado por meio de pesquisa qualitativa, para perceber as melhores práticas e como é subutilizado o sistema atual; da observação participante, obtendo a percepção de Gerentes e Analistas durante reuniões sobre o melhoramento do sistema e pesquisa quantitativa, identificando as conversões entre melhores Gerentes que utilizam o sistema e os que se valem de melhores prática.

Palavras-chave: Customer Relationship Management. Criação de Valor ao Cliente. Varejo. Equipe Comercial. Experiência do usuário. Cliente Interno.

Abstract

This technological report aims to describe the project to increase the volume of credit sales in a digital bank branch, through the best practices performed by Relationship Managers and replicating this information in an organized way so that all other Managers also have access to this information. practices. Best practices will be the basis of the new training offered to Managers and will be on customer screens verified in the current commercial system (CRM) used to make sales. More assertive lead recommendations for new business and increased relationships. This project was developed in confidentiality, hiding the name of the Financial Institution, mischaracterizing information, values, not revealing the name and position of the interviewees, as the purpose of this work is only to show that the dissemination of good practices in a constant and organized manner, can increase financial gains. The method used in this project was carried out through qualitative research, to understand best practices and how the current system is underutilized; from participant observation, obtaining the perception of Managers and Analysts during meetings on improving the system and quantitative research, identifying conversions between better Managers who use the system and those who use best practices.

Keywords: Customer Relationship Management. Creating Value for the Customer. Retail. Commercial Team. User experience. Internal customer

A MAXIMIZAÇÃO DA CRIAÇÃO DE VALOR PARA O CLIENTE INTERNO E EXTERNO COM A CONVERGÊNCIA DAS MELHORES PRÁTICAS REALIZADAS E A TECNOLOGIA DE CRM UTILIZADA EM UMA INSTITUIÇÃO FINANCEIRA

RESUMO

Este relato tecnológico tem como objetivo descrever o projeto para aumentar o volume de vendas de crédito em uma agência bancária digital, através das melhores práticas desempenhadas pelos Gerentes de Contas e replicando essas informações de forma organizada para que todos os outros Gerentes também tenham acesso a essas práticas. As melhores práticas serão base dos novos treinamentos oferecidos aos Gerentes e estarão nas telas dos clientes verificadas no atual sistema comercial (CRM) utilizado para realizar suas vendas. Indicações de *leads* mais assertivos para novos negócios e aumento de relacionamento.

O presente projeto foi desenvolvido em confidencialidade, ocultando o nome da Instituição Financeira, descaracterizando informações, valores, não revelando o nome e posição dos entrevistados, pois a finalidade deste trabalho é apenas mostrar que a disseminação de boas práticas de forma constante e organizada, poderá ampliar os ganhos financeiros. O método utilizado neste projeto foi realizado por meio de pesquisa qualitativa, para perceber as melhores práticas e como é subutilizado o sistema atual; da observação participante, obtendo a percepção de Gerentes e Analistas durante reuniões sobre o melhoramento do sistema e pesquisa quantitativa, identificando as conversões entre melhores Gerentes que utilizam o sistema e os que se valem de melhores prática.

Palavras chaves: *Customer Relationship Management*. Criação de Valor ao Cliente. Varejo. Equipe Comercial. Experiência do usuário. Cliente Interno.

ABSTRACT

This technological report aims to describe the project to increase the volume of credit sales in a digital bank branch, through the best practices performed by Relationship Managers and replicating this information in an organized way so that all other Managers also have access to this information. practices. Best practices will be the basis of the new training offered to Managers and will be on customer screens verified in the current commercial system (CRM) used to make sales. More assertive lead recommendations for new business and increased relationships. This project was developed in confidentiality, hiding the name of the Financial Institution, mischaracterizing information, values, not revealing the name and position of the interviewees, as the purpose of this work is only to show that the dissemination of good practices in a constant and organized manner, can increase financial gains. The method used in this project was carried out through qualitative research, to understand best practices and how the current system is underutilized; from participant observation, obtaining the perception of Managers and Analysts during meetings on improving the system and quantitative research, identifying conversions between better Managers who use the system and those who use best practices.

Keywords: *Customer Relationship Management*. Creating Value for the Customer. Retail. Commercial Team. User experience. Internal customer.

INTRODUÇÃO

Este relato apresenta o trabalho cujo objetivo é potencializar o volume de vendas de produtos bancários em uma agência bancária digital, de uma Instituição Financeira¹ do Brasil, disseminando de forma constante e organizada as melhores práticas identificadas, compartilhando com outros Gerentes de Contas, de forma a criar mais valor aos clientes.

O projeto piloto foi realizado em uma agência bancária digital, considerando sua equipe composta por 15 Gerentes de Contas, três Agentes Comerciais, dois Coordenadores e um Gerente Líder.

Atualmente, a Instituição Financeira oferece aos Gerentes de Contas um sistema (CRM) que faz indicações de clientes com maior potencial de contratação de produtos específicos. Ocorre que na maior parte das vezes, os Gerentes não conseguem converter novas vendas com essas indicações. Diversos treinamentos e outras capacitações são oferecidos, mas mesmo assim, apresenta baixa conversão, como será mostrado a seguir. No entanto, quando os Gerentes se organizam e trocam informações sobre novas abordagens, diferentes formas de lerem informações contidas em outros relatórios, a conversão parece ser maior.

Entende-se que a combinação destas informações com o sistema comercial utilizado pela Instituição Financeira poderia ser potencializada com a inserção das práticas mais efetivas adotadas pelos Gerentes de Contas, oferecendo a todos os seus usuários (outros Gerentes de Contas) novas abordagens de forma prática e efetiva, disseminando rapidamente com todos os pares alternativas mais assertivas para fazer negócios com seus clientes.

Com relação ao método utilizado neste projeto, adotou-se o Método de Solução de Problemas e Exploração de Oportunidades, oferecido por Marcondes et al. (2017). A pesquisa foi feita com a abordagem qualitativa, aplicada em entrevistas coletivas (com clientes e Gerentes de Contas), e observação participante, capturando as verdadeiras impressões que os colaboradores têm sobre a atual ferramenta e a indicação dos caminhos mais efetivos que poderão ser mais bem explorados para o seu melhoramento. Também foi utilizada a comparação entre a conversão de novos negócios entre Gerentes de Contas que utilizavam apenas o sistema comercial e outros que praticavam a disseminação de melhores práticas.

ENTENDIMENTO DA OPORTUNIDADE

A Instituição Financeira, objeto deste trabalho, está no mercado há mais de 50 anos no Brasil e nos últimos 30 anos tem operações presentes em mais de 20 países. Ela se dedica a oferecer soluções completas em termos de produtos e serviços por meio de inteligência financeira e um ecossistema de parcerias. Impactando positivamente pessoas físicas e microempresas a organizações de grande porte, e proporcionar a melhor experiência tanto digital quanto presencial. Por questões de confidencialidade seu nome não será informado, bem como sua identificação neste projeto

A instituição financeira oferece produtos e serviços financeiros como créditos e investimentos. Seu diferencial é a proximidade com o Gerente de Contas de qualquer lugar do mundo, por meio do telefone, email, chat no internet banking, SMS e Whatsapp.

¹ O nome da Instituição Financeira foi ocultado por questões de sigilo.

Seus competidores são todos os bancos e fintechs atuantes no mercado nacional, como NU Bank, Santander, Bradesco, Itaú, Caixa Econômica Federal, Banco do Brasil, Banco Inter, Pic Pay, Mercado Pago, Banco Original, PagBank, etc.

O cenário altamente competitivo com a vinda de novos entrantes, novas formas de se consumir produtos financeiros, maior conhecimento dos de seus consumidores, fez-se necessária a realização de melhores análises para que novas oportunidades sejam encontradas com o portfólio atual de clientes. O projeto orienta-se sob uma agência bancária digital a qual atende cerca de 18.000 clientes de diferentes Estados do Brasil, identificados por meio do número de agência, conta corrente, CPF ou nome completo. Cada agência digital conta com uma equipe de 21 pessoas, sendo três Agentes Comerciais, 15 Gerentes de Contas, dois coordenadores e um Gerente Líder.

Considerando o cenário apresentado anteriormente, existe um sistema de gestão de clientes (CRM) desenvolvido pela própria instituição financeira por anos com a promessa de oferecer um alto grau de assertividade para fechamento de novos negócios, entre os Gerentes de Contas das Agências Bancárias Digitais e seus clientes. A nova ferramenta de Gestão Comercial identifica clientes com maior potencial a contratar determinados produtos e/ou serviços, como por exemplo: seguros, realizar investimentos, contratar crédito, etc.

No entanto, a precisão indicada não acontece e a ferramenta é subutilizada pelos colaboradores. Em paralelo, nota-se que melhores resultados são atingidos por outros Gerentes por meio de informações já internalizadas, tratando-se de relatórios já existentes em outro sistema da instituição, onde podem ser identificados dados como saldo em conta corrente, valores pagos em juros pelo uso do limite ou em outras operações de crédito realizadas anteriormente. A orientação indicada pelo sistema é realizada por meio de análises do Departamento de CRM da Instituição, seja porque os clientes simularam operações em algum dos canais disponíveis (internet banking, aplicativo, sites de parceiros etc.), seja pelo ticket médio dos clientes em conta corrente, ou por qualquer outra razão determinada pelo próprio Departamento de CRM. Ele parece não funcionar adequadamente, pois apresenta baixa precisão e poucos fechamentos são realizados.

Importante ressaltar que, por questões de sigilo, o sistema indicado será identificado pelo nome de “Sistema Presto”.

Em contrapartida, nota-se uma robusta percepção de que os Gerentes de Contas possuem maior precisão na busca de clientes para fechar mais negócios quando compartilham suas técnicas de abordagens com outros colegas, se valendo de melhores argumentações e realizam análise de informações/relatórios que não constam nesta nova ferramenta de gestão comercial. Eles se valem das informações já internalizadas e atualizadas da instituição, mas que são subutilizadas e não se apresentam em destaque neste novo sistema. Alguns dos Gerentes de Contas acabam utilizando esses relatórios e o cruzamento de outras informações e experiências de colegas diferentes para realizarem contatos mais assertivos.

A cultura da empresa está orientada ao desenvolvimento de seus colaboradores, à satisfação dos clientes e ao melhoramento contínuo de sua tecnologia, para que o alcance de resultados em prol do negócio seja realizado. No entanto, existe um distanciamento muito grande entre o desenvolvimento de soluções na área comercial e os colaboradores que lidam diariamente com os clientes, no que diz respeito a tornar a ferramenta mais eficiente.

Analisando o objeto deste projeto, a fim de determinar se a discussão versará sobre um problema ou uma oportunidade, é de suma importância valer-se do que os autores Marcondes, Miguel, Franklin e Perez (2017), ensinam que:

(...) se entende por problema todo obstáculo que dificulte ou impeça a empresa de melhorar a sua eficiência e/ou eficácia, em qualquer dimensão do negócio, especialmente quando vindo dos concorrentes. Por oportunidade entende-se aquela que existe essencialmente no ambiente externo e que desencadeia a busca pela conquista e/ou retenção de clientes. Toda oportunidade decorre de necessidades percebidas nos clientes/consumidores, atuais ou potenciais, sendo algo ainda não descoberto ou suficientemente atendido por um concorrente, que se torna passível de criação de valor superior aos produtos/serviços da empresa (p.18).

Para Dolabela (1999, p. 87) a “oportunidade é uma ideia que está vinculada a um produto ou serviço que agrega valor ao seu consumidor, seja através da inovação ou da diferenciação”.

Definida a questão teórica sobre a oportunidade descrita, este projeto foca suas ações em apenas um produto comercializado pela instituição, sendo o Crédito.

DIAGNÓSTICO DA OPORTUNIDADE

O diagnóstico da oportunidade foi obtido através da análise de três partes: a) Observação Participante aplicadas nas reuniões do time comercial; b) Entrevistas com colaboradores e clientes; e c) Conversão de negócios utilizando o S.P vs. As Melhores Práticas.

Observação Participante aplicada nas Reuniões do Time Comercial, refere-se à participação do dia a dia da empresa, seus colaboradores, suas tomadas de decisões, manifestações em grupo ou individuais e tudo mais que poderá ocorrer nesse ambiente (Marietto, 2018). Essa relação permite a descoberta das reais interpretações dos indivíduos sobre tudo o que ocorre naquele ambiente (Kelley & Kelley, 2019).

Igualmente, notar todos os comentários possíveis sobre suas opiniões, indicação de dores e necessidades, qual é a sua interação com o sistema durante o expediente e como isso os auxilia, notar a linguagem corporal durante suas manifestações, as respostas poderão surpreender e apontar para novas oportunidades (Marietto, 2018). A aplicação do método realizado neste projeto resume-se na participação como ouvinte em reuniões entre os colaboradores.

A primeira reunião observada, era composta pelos Gerentes Líderes das Agências e Gerentes de Contas onde foram discutidas diversas questões como alinhamento do dia, resultado do dia anterior, troca de melhores práticas e outras questões pertinentes ao trabalho. Quando isso acontece, outros Gerentes de Contas parecem ficar mais entusiasmados com a nova alternativa e passam a se organizar com a orientação sugerida. Percebeu-se, igualmente, que os Gerentes de Contas quando disseminam boas práticas e começam convertendo em mais vendas, todos da equipe acabam se sentindo mais confiantes e pertencentes ao time. Muitos Gerentes de Contas gostariam de participar do desenvolvimento da ferramenta com sugestões de novas abordagens, cruzamento de informações já existente no sistema (mas que necessitam de tempo para serem trabalhadas), mas isso não é algo que ocorre a todo o tempo.

Concluiu-se que existe um desejo muito grande dos Gerentes de Contas em ouvir boas práticas e compreendê-las para organizar sua atuação no dia. Em contrapartida, o uso do sistema comercial acaba não oferecendo o mesmo resultado, passando a ser apenas uma tarefa protocolar. Além da ferramenta indicar o produto e o cliente a ser contactado, poderia indicar boas práticas mais certas para o contato com esse cliente.

A segunda reunião observada foi entre Gerentes Líderes e Gerente Regional. Esses encontros são muito mais formais e objetivos, os Gerentes Líderes têm total liberdade para explanarem seus pensamentos sobre o que está ocorrendo em toda a operação ao Gerente Regional, bem como críticas e sugestões para o melhoramento do sistema e reportados diretamente para a área responsável. Os pontos mais debatidos são escolhidos e reportados diretamente para a área que

desenvolve o sistema. É notória a preocupação dos Gerentes Líderes e Regional em apontar as oportunidades para liderança e a área de desenvolvimento. Mostrou-se unânime que as melhores práticas comerciais deveriam ser mais bem difundidas na ferramenta a fim de que fossem multiplicadas para o maior número de Gerentes de Contas.

Pôde-se perceber que existe um desejo pelos Gerentes Líderes e Regional de que as boas práticas se disseminem rapidamente a fim de que todos possam obter a melhor performance possível, além de aumentar o engajamento de todos para a participação com novas ideias.

A terceira reunião observada foi o encontro com os Gerentes Líderes, alguns Gerentes de Contas e representantes da área responsável pelo "S.P". Através de conversas remotas usando o app Google Meet, foi realizado o encontro. Os Gerentes Líderes e Gerentes de Contas tentam deixar claro que a existência de uma ferramenta que otimiza o tempo dos Gerentes indicando clientes que têm maior probabilidade de fazer negócio conosco é absolutamente bem-vinda. Foi sugerido que a área esteja por mais tempo no dia a dia do departamento comercial para que verifique as dificuldades rotineiras, bem como a disseminação de boas práticas que potencializam a conquista de novos negócios.

Tais boas práticas foram amplamente explicadas durante toda a reunião, o que resultou em um ponto muito positivo, pois os responsáveis pelo sistema se surpreenderam com as novas possibilidades e se comprometeram a repensar novas alternativas. Foi percebida que o "S.P." passa por alterações constantes, todos os meses temos novidades, desde mudanças de layout até a inclusão de informações do cliente. Os participantes da área comercial (Gerentes Líderes e Gerentes de Contas) deixam claro de que a ferramenta precisa indicar melhores *leads*, mais assertivos. Os responsáveis pelo desenvolvimento do sistema acham interessante o ponto discutido e se comprometem a trabalhar neste assunto, mas algumas questões ainda precisam ser discutidas com a área de produto, exibindo uma burocracia complexa e um caminho mais longo para novas alterações substanciais.

A conclusão foi de que qualquer nova sugestão, antes de ser testada, acaba tendo que passar por um processo que poderá tomar tempo demais para ser validada com as áreas de produto e posteriormente liberadas no sistema.

Nas entrevistas, a escolha do método a ser aplicado neste projeto para a construção do questionário aos colaboradores citados será o da pesquisa qualitativa, pois irá auxiliar a descrever uma situação, usando pensamentos, impressões, opiniões e pontos de vista (Flick, 2009).

A base para esta pesquisa, encontra-se na obra de Marcondes, Miguel, Franklin & Perez (2017, p. 60), os quais demonstram que na pesquisa qualitativa:

neste método compreende a coleta, o tratamento e a análise dos dados com o emprego de técnicas; estão entre as mais utilizadas a Análise de Conteúdo, os Grupos de Foco (*focus groups*) e a Técnica Delphi. Essas técnicas são aplicadas em função da necessidade de decisão, por meio de entrevistas individuais presenciais ou da dinâmica de grupos com o gestor, dirigentes, funcionários, clientes, parceiros, direta ou indiretamente envolvidos no projeto.

A pesquisa qualitativa visa se aprofundar no tema para obter informações sobre as motivações, as ideias e as atitudes dos atores envolvidos (Kelley & Kelley, 2019).

Realizadas através do Google Meet, ouvindo colaboradores e clientes separadamente.

Para os **colaboradores**, as questões realizadas foram: a) Se você tivesse "super poderes" no seu trabalho, qual seria a primeira coisa que faria? b) As ferramentas atuais te ajudam a fazer negócio com o cliente? Você prefere usar outras ferramentas ou relatórios para encontrar

clientes mais propensos a fazer negócio com você? c) Se você pudesse sugerir mudanças no sistema para ajudar outras pessoas, você faria? Já tentou dar ideias antes para melhorar seu ambiente de trabalho? d) O que a concorrência faz que você gostaria que fosse feito aqui também?

Ao final desta fase, constatou-se que seria interessante haver a informação na tela do sistema indicando os clientes com acesso a taxas de juros reduzidas, clientes tomados no mercado, clientes que cancelaram produtos do banco entre 6 a 24 meses e não voltaram a contratar (potencial de recontratar), comparação de melhores opções com os novos produtos. Verificou-se também que todos acham que o sistema atual não é assertivo. A maior parte demonstrou interesse em poder ajudar colegas e também no desenvolvimento de um sistema melhor.

Com os clientes, as perguntas realizadas foram: a) O que você espera do Banco? b) O que você mais gosta e o que menos gosta quando o seu Gerente de Contas entra em contato com você?

Foi constatado que sua maioria clamava pela isenção nas sugestões oferecidas por parte dos Gerentes de Contas, disseram que recebem com alegria ligações ou outras mídias (SMS, *chats*, e-mail ou WhatsApp) de seus Gerentes quando existe uma postura propositiva, sempre indicando uma análise anterior em suas contas bancárias e indicando potencial de melhoria, seja em oferecer uma taxa melhor, ou outros ajustes que visem vantagens para os clientes.

Finalmente, a **Conversão de negócios utilizando o S.P vs. As Melhores Práticas** teve sua análise por meio da pesquisa quantitativa, buscando a coleta de números de forma estruturada. A intenção foi identificar a conversão em negócios entre os Gerentes com melhores resultados que utilizam o S.P. e os que não utilizam o S.P. Essa comparação foi realizada com os Gerentes de Contas seguindo os seguintes critérios: 1) seis Gerentes de Contas da mesma Agência Bancária Digital em análise; 2) Foram considerados apenas 06 Gerentes de Contas que tiveram o melhor resultado em crédito na agência bancária comercial; 3) Separados em dois grupos: os que apenas utilizam o "S.P." e outro grupo que apenas utilizam as melhores práticas; 4) Todos já haviam realizado capacitações internas para melhores e novas argumentações de venda; 5) Número de Clientes contatados; 6) Porcentagem de Conversão; 6) Entrega do Resultado entre os meses de Junho/2023 a Agosto/2023; 7) Considerou-se, também, a eventual oscilação no índice de cancelamento e na nota de satisfação do atendimento ao cliente;

O resultado desta pesquisa mostrou que a quantidade de clientes contatados foi muito parecida ao longo dos 63 dias úteis, índice de cancelamento em 0% e que a nota de NPS (índice de qualidade do atendimento) foi basicamente o mesmo nos dois grupos avaliados. No entanto, o que impressionou foi que a conversão de negócios em crédito por contato realizado foi de 4 vezes maior para o grupo que utilizou apenas as boas práticas. Além disso, todos eles conseguiram entregar suas metas do item crédito até o 15o dia útil do mês, o que os Gerentes que apenas utilizaram o "S.P." apenas conseguiram no final do mês.

Importante ressaltar que as melhores práticas utilizadas pelo grupo foram as seguintes: a) Verificar os clientes com os maiores saldos devedores nos últimos três meses (relatório avulso); b) Verificar os clientes com pré-aprovado de crédito com taxa reduzida e operações mais caras já contratadas na própria instituição, evitando a portabilidade para outro banco (relatório avulso); c) Verificar os clientes com pré-aprovado, boa classificação de crédito e com PJ cadastrada em seu grupo de crédito (relatório avulso); d) Ter a informação imediata dos clientes que simularam operações de crédito pelo internet banking, caixa eletrônico ou app (relatório avulso); e) Verificar clientes que não tinham pré-aprovado de crédito nos últimos 3 meses e agora tem (relatório avulso); f) Sistema SCR do BACEN (relatório avulso); g) Verificar clientes com operações de crédito automático, consignado, limite de conta e/ou cartão de crédito no mercado COM crédito pré-aprovado (relatório avulso);

Resumo do diagnóstico

Por meio do material colhido referente às percepções, pelas observações realizadas nas reuniões e das entrevistas individuais, pôde-se destacar os pontos mais importantes, sendo: 1) as melhores práticas realizadas por alguns Gerentes de Contas impactam positivamente na entrega do resultado, aumentando o volume de vendas de crédito; 2) as melhores práticas devem ser identificadas, classificadas e disseminadas para todos os Gerentes de Contas por meio de novas capacitações de crédito e indicadas no S.P.; 3) o atual S.P. está sendo subaproveitado; 4) a utilização das melhores práticas permite uma entrega de resultado mais veloz, sem que haja impacto na qualidade do atendimento ao cliente ou aumente o índice de cancelamento dos produtos; 5) precisa haver uma forma mais prática e rápida de disseminar as melhores práticas para se fazer negócio, uma forma que vincule as melhores práticas com o perfil do cliente, criando uma possibilidade mais assertiva para converter o contato realizado com o cliente em negócio; 6) a maior parte dos entrevistados sente prazer em poder ajudar outros colegas dividindo suas informações, mas pela intensidade do dia, isso acaba dificultando que as ações deste tipo aconteçam com mais frequência;

INTERVENÇÃO PROPOSTA

Deste modo, através de todas as informações trazidas acima, pensou-se em dois caminhos para tangibilizar o sucesso deste projeto, sendo a) Inclusão das Melhores Práticas no S.P. e o Aprimoramento de Novas Capacitações, ou apenas b) Aprimoramento de Novas Capacitações.

A solução adotada diz respeito à Inclusão das Melhores Práticas no S.P. e o Aprimoramento de Novas Capacitações para 01 Agência Bancária Digital. A possibilidade de aumento de vendas em crédito por meio da organização das melhores práticas mostrou-se possível e notória no desenvolvimento de todo este projeto.

Criação de Valor

A base teórica utilizada para identificar a criação de valor neste projeto, parte do que foi verificado através dos anseios dos clientes, bem como das melhores práticas identificadas pelos colaboradores. A percepção de valor do cliente, segundo os ensinamentos de Zeithaml (1988) é composta por diversos fatores e representa um conjunto de itens subjetivos e objetivos, de preço à qualidade e a relação entre ambos, que fazem parte da forma como o cliente tem sua experiência na aquisição de um produto ou serviço. Uma vez percebida essa qualidade na percepção do cliente sobre o que está sendo negociado, torna-se o contato realizado mais efetivo e com alta propensão de que novos negócios sejam realizados.

A relação que se faz com estes ensinamentos neste projeto com relação ao uso do S.P. pelos colaboradores, pois quando percebem que a ferramenta tem inovações constantes, os "leads" oferecidos tem uma fundamentação muito mais racional do que antes e suas chances de concluir novos negócios, esta percepção de valor nasce de forma imediata e cria um laço muito forte com todos. No que tange os Clientes Externos, todos acabam por receber uma melhor oferta compatível com seus perfis e necessidades.

O artigo de Day (1994) apresenta que a orientação para o mercado, entendendo-se como a habilidade das empresas em aprender continuamente sobre os anseios e desejos de seus clientes, sobre a concorrência e fatores ambientais, em mercados atuais e potenciais. Essa habilidade permitirá à empresa identificar e construir as capacidades especiais que definem organizações orientadas para o mercado separado. O autor também indica 4 dimensões para o correto entendimento desta habilidade, sendo: a) conhecimento e habilidades acumulados dos

funcionários que vêm do conhecimento técnico, treinamento e longa experiência com o processo; b) conhecimento dos sistemas técnicos, compreendendo as informações em bancos de dados vinculados, os procedimentos formais e "rotinas" estabelecidas; c) são os sistemas de gestão; d) os valores e normas que definem o conteúdo e a interpretação do conhecimento, transcendem as capacidades individuais e unificam essas capacidades em um todo coeso. Os sistemas de gestão representam os modos formais e informais de criar e controlar o conhecimento.

O autor acentua a necessidade de se verificar o conhecimento de seus colaboradores como uma fonte de informações, pois aqui poderá ser identificadas questões a serem corrigidas ou absorvidas pela empresa para a melhor compreensão das necessidades dos clientes.

Teece e Pisano (1997) reforçam que é de grande importância que a gestão da empresa tenha a capacidade de adaptar suas decisões conforme as mudanças da realidade em que está inserida. Essa estratégia deve sempre estar alinhada com as necessidades dos clientes observando suas demandas para que assim seja possível, junto com a análise de seus ativos tecnológicos e intelectuais, selecionar um caminho de ação disponível. O termo utilizado em seu texto sobre as "Capacidades Dinâmicas" é muito bem descrito como sendo a expressão 'dinâmica' referindo-se à capacidade de renovar competências para alcançar os novos ambientes de negócios em mudança. Já o termo "capacidades" enfatiza o papel fundamental da gestão estratégica na adaptação e integração na empresa. Considerando que as habilidades organizacionais internas e externas, recursos e competências funcionais necessárias para atender aos requisitos de um ambiente em constante mudança.

Um aviso importante dos autores em seu texto é que as empresas vencedoras no mercado têm sido empresas que podem demonstrar capacidade de resposta oportuna e inovação de produtos, além da capacidade de gerenciamento para coordenar e redistribuir com eficácia em sua organização. Este posicionamento chama a atenção sobre o que o cliente externo deseja e todos os direcionamentos feitos pelos clientes internos (colaboradores) que estão atuando com as melhores práticas. Isso acaba por significar que existe uma alternativa paralela ao Sistema Presto que permite ao cliente ter maior aceitação sobre o produto comercializado.

Segundo Roberge (2015, p.21) *“When the unique strengths of the salesperson align with the company's sales context, it is a beautiful thing. When they do not, it becomes an uphill battle.”*

Ouvir as necessidades do cliente torna-se uma condição *"sine qua non"* para sua constante evolução em busca de sua própria continuidade. Mas, também, deve-se perceber que ouvir os colaboradores (cliente interno) a fim de compreender essas melhores práticas também pode ajudar na construção de novas pontes e atalhos com os clientes.

Plano de Ação

Considerando os ensinamentos de Bizzotto (2008, p. 120) o “plano contém todas as ações que devemos executar durante o período considerado”. Com isso, criou-se a tabela a seguir para indicar o plano de ações que serão necessários para o desenvolvimento da oportunidade.

Tabela 1

Recursos e capacidades para obtenção dos resultados esperados.

PLANO DE AÇÕES DA OPORTUNIDADE					
Recursos e capacidades	O que fazer	Como fazer	Responsável	Áreas envolvidas	Prazos
FASE 1: AJUSTES NO “SISTEMA PRESTO”	Organizar todas as melhores práticas encontradas em um único documento.	Ajustar os leads do Sistema Presto para que indiquem os clientes que seguem os perfis indicados.	Analista de CRM, Gerente Líder e Gerente de Contas	Departamento Comercial e Departamento Responsável pelo CRM	60 dias
FASE 2: Criação do Novo Material de Capacitação dos Gerentes de Contas	Organizar todas as melhores práticas encontradas em um único documento.	Ajustar apresentações em PowerPoint e Toolkit de Produtos.	Gerente de Modelo, Gerente Líder e Gerente de Contas	Departamento Comercial	60 dias
FASE 3: Treinamento e Acompanhamento por 30 dias em 01 Agência Bancária Digital	Iniciar o agendamento de treinamentos com 01 Agência Bancária Digital.	Capacitação de 2 horas com o time de 15 Gerentes de Contas da Agência Bancária Digital. Acompanhamento das conversões diárias.	Gerente de Modelo e Gerente Líder	Departamento Comercial	30 dias
FASE 4: Comitê de Acompanhamento	Reunião para verificar a efetividade das melhores práticas; sugerir novas práticas e excluir as que não fizerem mais sentido;	Reunião física ou remota para discussão e tomada de decisão;	Gerente Líder, Gerente de Contas, Gerente de Modelo e Analista de CRM	Departamento Comercial e Departamento Responsável pelo CRM	Por 5 dias, após 6 meses

Fonte: Elaborado pelo autor, com base na pesquisa com os clientes

Previsões sobre investimentos, custos e retornos

De acordo com Costa (2012, p. 218) “Para cada objetivo e para cada meta, deve haver planos de ação específicos para assegurar que as ações e os passos necessários para a implantação das estratégias combinadas sejam executados e acompanhados por pessoas previamente alocadas”.

Na tabela a seguir, foram considerados as remunerações dos colaboradores envolvidos no projeto para atuar nos ajustes necessários a serem desenvolvidos neste projeto. Os valores calculados, referem-se ao total de a ser pago a cada 30 (trinta) dias. Não estão sendo considerados custos relativos a aluguel, deslocamentos, usos de softwares, pois estes já foram adquiridos e incorporados, fazendo parte do dia a dia da agência bancária digital objeto deste projeto. Ressalta-se, também, que por uma questão de sigilo das informações, os valores a seguir são projeções utilizando números fictícios.

A seguir, tem-se os valores relativos à Fase 1, Fase 2, Fase 3 e Fase 4 da proposta no projeto a ser implantado:

Tabela 2

Recursos e capacidades para obtenção dos resultados esperados.

Fase 1: Implantar novos leads no sistema			
Cargos	Valor diário	Dias utilizados para a implantação	Total
Analista CRM	R\$ 197,26	30	R\$ 5.917,80
Gerente Líder	R\$ 328,76	30	R\$ 9.862,80
Gerente de Contas	R\$ 197,26	30	R\$ 5.917,80
Total			R\$ 21.698,40

Fase 2: Novo material para capacitação dos Gerentes de Contas			
Cargos	Valor diário	Dias utilizados para a implantação	Total
Gerente de Modelo	R\$ 197,26	30	R\$ 5.917,80

Gerente Líder	R\$ 328,76	30	R\$ 9.862,80
Gerente de Contas	R\$ 197,26	30	R\$ 5.917,80
Total			R\$ 21.698,40

Fase 3: Treinamento e Acompanhamento por 30 dias em 01 Agência Bancária Digital			
Cargos	Valor diário	Dias utilizados para a implantação	Total
Gerente de Modelo	R\$ 197,26	30	R\$ 5.917,80
Gerente Líder	R\$ 328,76	30	R\$ 9.862,80
Total			R\$ 15.780,60

Fase 4: Acompanhamento			
Cargos	Valor diário	Dias utilizados para a implantação	Total
Gerente de Modelo	R\$ 197,26	5	R\$ 986,30
Gerente Líder	R\$ 328,76	5	R\$ 1.643,80
Analista de CRM	R\$ 197,26	5	R\$ 986,30
Gerente de Contas	R\$ 197,26	5	R\$ 986,30
Total			R\$ 3.616,40

Segundo Osterwalder e Pigneur (2019, p. 40) “criar e oferecer valor, manter o Relacionamento com Clientes e gerar receita incorrem em custos.” A tabela a seguir exibe algumas informações primordiais para este projeto. O faturamento médio em operações de crédito desta agência bancária digital é de R\$5.000.000,00 (cinco milhões de reais), e o resultado líquido destas operações chega a R\$1.200.000,00. Considerando os gastos com os profissionais indicados anteriormente durante três meses, chega-se a um total de R\$102.574,20 (cento e dois mil, quinhentos e setenta e quatro reais e vinte centavos).

Tabela 3
Projeção do retorno esperado.

Agência Bancária Digital	Faturamento mensal em operações de crédito	Resultado líquido de Crédito	Resultado da melhoria pelo projeto	Gastos do Projeto / Fase 1	Gastos do Projeto / Fase 2	Gastos do projeto / Fase 3	Gastos do projeto / Fase 4	TOTAL
jul/22	R\$ 5.000.000,00	R\$ 1.200.000,00	R\$ -	R\$ 21.698,40	R\$ 21.698,40	R\$ -		R\$ 1.156.603,20
ago/22	R\$ 5.000.000,00	R\$ 1.200.000,00	R\$ -	R\$ 21.698,40	R\$ 21.698,40	R\$ -		R\$ 1.156.603,20
set/22	R\$ 5.000.000,00	R\$ 1.200.000,00	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ 15.780,60		R\$ 1.184.219,40
out/22	R\$ 6.000.000,00	R\$ 1.200.000,00	R\$ 240.000,00	R\$ -	R\$ -	R\$ -		R\$ 1.440.000,00
nov/22	R\$ 6.000.000,00	R\$ 1.200.000,00	R\$ 240.000,00	R\$ -	R\$ -	R\$ -		R\$ 1.440.000,00
dez/22	R\$ 6.000.000,00	R\$ 1.200.000,00	R\$ 240.000,00	R\$ -	R\$ -	R\$ -		R\$ 1.440.000,00
jan/23	R\$ 6.000.000,00	R\$ 1.200.000,00	R\$ 240.000,00	R\$ -	R\$ -	R\$ -		R\$ 1.440.000,00
fev/23	R\$ 6.000.000,00	R\$ 1.200.000,00	R\$ 240.000,00	R\$ -	R\$ -	R\$ -		R\$ 1.440.000,00
mar/23	R\$ 6.000.000,00	R\$ 1.200.000,00	R\$ 240.000,00	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ 3.616,40	R\$ 1.436.383,60
abr/23	R\$ 6.000.000,00	R\$ 1.200.000,00	R\$ 240.000,00	R\$ -	R\$ -	R\$ -		R\$ 1.440.000,00
mai/23	R\$ 6.000.000,00	R\$ 1.200.000,00	R\$ 240.000,00	R\$ -	R\$ -	R\$ -		R\$ 1.440.000,00
jun/23	R\$ 6.000.000,00	R\$ 1.200.000,00	R\$ 240.000,00	R\$ -	R\$ -	R\$ -		R\$ 1.440.000,00

Fonte: Elaborado autor.

Por esta razão, a tabela 3 exibe algumas informações primordiais para este projeto. O faturamento médio em operações de crédito desta agência bancária digital é de R\$ 5.000.000,00 (cinco milhões de reais), e o resultado líquido destas operações chegam a R\$1.200.000,00. Considerando os gastos com os profissionais indicados anteriormente durante 3 meses, chega-se a um total de R\$102.574,20 (cento e dois mil, quinhentos e setenta e quatro reais e vinte centavos).

Após implantado o projeto nesta agência bancária digital, espera-se obter um ganho mensal de pelo menos 20% sobre o resultado líquido em crédito anterior. Ou seja, antes o resultado líquido era de R\$ 1.200.000,00 (um milhão e duzentos mil reais) e o projetado atingirá o valor de R\$ 1.440.000,00 (um milhão, quatrocentos e quarenta mil reais).

Note-se que após 6 meses do projeto implantado, desenvolve-se a fase 4, na qual consiste no comitê formado pelo Gerente Líder, Gerente de Modelo, Gerente de Contas e Analista de CRM. Neste momento, o prazo a ser utilizado será de apenas 5 dias para que ocorram todas as verificações e validações que se mostrarem necessárias.

Fontes de financiamento

A fonte do financiamento deste projeto será advinda da Agência Bancária Digital utilizada com o piloto. Considerando sua receita e o gasto necessário para a execução de todas as 4 fases propostas, foi permitida a utilização dos recursos para este projeto.

Ressalta-se, também, que por uma questão de sigilo das informações, os valores acima são projeções utilizando números fictícios.

AVALIAÇÃO

O projeto piloto teve sua data de início alterada algumas vezes, tudo indica que será finalmente iniciado no segundo semestre de 2024, caso não haja nenhuma mudança no calendário de projetos da Diretoria. O baixo custo da operação e o incremento de receita oferecido pelo projeto está criando uma grande expectativa em todos os colaboradores desta Regional pelo início deste projeto.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este projeto teve o propósito central de ampliar o volume de vendas em crédito mediante a experiência diária dos colaboradores que obtinham os melhores resultados em uma agência bancária digital. Neste raciocínio, foram identificadas as melhores práticas e medido seus resultados com outros colaboradores que apenas utilizavam o Sistema Presto.

Notou-se que o melhor caminho a ser seguido, foi o de ajustar o S.P. com as melhores práticas, mas também atualizar os novos treinamentos, bem como criar um comitê para acompanhamento e verificação de novas práticas. Por isso, faz-se necessário relacionar neste capítulo tudo o que foi realizado.

Durante toda a evolução do projeto, o que se verificou foi de que práticas já realizadas na empresa geram um resultado melhor e mais rápido do que o proposto inicialmente pelo Sistema Presto. A observância deste conhecimento já internalizado possa ser devidamente organizado e implementado no S.P., mas também fazendo com que os novos treinamentos/capacitações evoluam.

Pode-se dizer, que a inovação trazida neste projeto se trata da inovação incremental de processo. O Manual de Oslo realizado pela OCDE de 2017 indica que: “A importância da inovação no setor de serviços e da contribuição do setor de serviços para o crescimento econômico é crescentemente reconhecida e orientou vários estudos sobre inovação em serviços (De Jong et al., 2003; Hauknes, 1998; Howells & Tether, 2004; também Miles, 2005).” Além disso, também orienta que: “Um elemento fundamental acerca dos serviços é o fato de que a distinção entre produtos e processos é com frequência obscura, com produção e consumo ocorrendo simultaneamente. O desenvolvimento de processos pode ser mais informal para serviços do que para bens, com uma fase inicial consistindo de pesquisa, união de ideias e de avaliação comercial, seguida pela implementação.” Uma inovação de processo consiste na implementação de métodos de produção ou distribuição novos ou significativamente melhorados. Isso inclui mudanças significativas nas técnicas, equipamentos e/ou softwares. A **criação de valor** deste projeto está a permitir o aumento do volume de venda de operações de crédito através da colaboração em conjunto entre o departamento comercial e marketing do banco.

A identificação das melhores práticas realizada pelo departamento comercial torna-se o combustível para fomentar o Sistema Presto, disseminando esse rico conhecimento a todos os outros gerentes e melhorando a qualidade dos treinamentos. Esse processo terá atuação direta do departamento que cuida do Sistema Presto.

Com isso, todos os envolvidos neste processo conseguirão identificar mais eficiência e qualidade em todos os “leads” indicados pela ferramenta, iniciando um uso racional, consciente, constante e fundamentado para a busca de novos negócios. O sistema passa a ter uma maior valorização por parte de todos, além de ser fomentado com novas melhores práticas periodicamente, como vislumbra este projeto. As áreas trabalhando em conjunto passam a enxergar melhor a realidade, aumentam a assertividade das indicações e permitem que o negócio prospere. Outro ponto de relevante importância para criação de valor para os clientes

internos e externos, é a necessária capacidade que a empresa deve ter para perceber essas oportunidades notadas por seu time no mercado para que haja novas possibilidades de ampliação do seu negócio.

Ressalta-se, também, que todas essas melhorias trazidas pelo projeto, se prestam a criar valor para os clientes externos do banco, pois receberão contatos mais assertivos e maiores chance de concluírem novos negócios. O banco se torna cada vez mais parceiro de seus clientes, sejam internos ou externos.

Em relação ao **impacto social e econômico**, há chance considerável de retorno econômico é muito grande, desde que as alterações pontuais indicadas no plano de ação sejam feitas em sua integralidade. Esse movimento também permitirá que o engajamento do time comercial com o time de marketing (responsáveis pelo CRM do Sistema Presto) aumente cada vez mais. A execução do projeto sendo positiva e trazendo os resultados imaginados, poderá fazer com que o tempo de todos os profissionais envolvidos seja otimizado, considerando todas as contrapartidas relativas ao negócio. Uma vez as melhores práticas sendo difundidas para a maior parte do time, sejam pelas novas indicações feitas no sistema, sejam através das novas capacitações, todo o time estará mais confiante com a obtenção de resultados acreditando nesta nova formatação. A participação em conjuntos tangibiliza a ideia de propósito e pertencimento. Outrossim, o cliente externo estará cada vez mais bem atendido em seus anseios e necessidades, estabelecendo maior relação de confiança para realizar mais negócios.

A **aplicação e replicabilidade** deste projeto no caso em questão, sua aplicação mostrou-se plenamente viável, uma vez que todas as informações já estão internalizadas, a estrutura a ser adaptada já existe e o custo de toda a operação comparativamente ao resultado em crédito de uma Agência Bancária Digital é relativamente baixo. Uma vez alcançado o resultado esperado, este projeto poderá ser replicado em mais 01 Agência Bancária Digital. Assim, o resultado desta também será medido e comparado com a primeira participante do projeto. Posteriormente, poderá ser feita uma nova reunião com o Gerente Regional para que seja decidido a expansão para todas as outras agências digitais.

Os desafios encontrados, no que diz respeito à **complexidade**, durante o trabalho, ocorreram com relação ao pedido de sigilo absoluto das informações com relação à marca, valores, projeções, identificação de colaboradores e outros detalhes. Por esse motivo, foram usadas informações fictícias com relação a todas essas questões. Durante todo o período de pesquisa, a maior parte dos colaboradores se sentiram enaltecidos com o pedido para participarem de forma anônima e por poderem compartilhar suas experiências com relação aos questionamentos feitos neste trabalho. Compreende-se também que grandes empresas têm sistemas e estruturas enormes e complexas, exigindo a participação de muitas pessoas na tomada de decisão e que isso também exige o entendimento do que se pretende. Talvez, a experiência de mudanças de processos com foco em inovações incrementais acabe sendo mais rápida em empresas menores ou em startups, haja vista suas características. No entanto, há de se esperar que alterações em qualquer ponto da operação, mesmo que ainda seja apenas uma pequena sugestão, tenham um ritmo mais lento.

Finalmente, as recomendações que se fazem ao final deste projeto é de que o interessado tenha paciência para compreender o momento e dimensões da empresa que se queira desenvolver tal melhoramento. Além disso, não deve haver receio em conversar com os responsáveis por cada processo ou procedimento, sempre escalando as conversas respeitando a hierarquia de seu departamento e participando ativamente das reuniões que abrem algum tipo de pauta semelhante. Muitas vezes, o excesso de burocracia ou pessoas para cada processo poderá desanimar o profissional bem-intencionado com sua proposta de criação de valor, mas se ele for feito aos poucos as chances de mudança ocorrer poderão ser cada vez maiores. Compreender

que respeitar a burocracia e a hierarquia da companhia ajudará a controlar a ansiedade e permitirá ao colaborador estar cada vez mais preparado para apoiar novas mudanças em seus produtos e processos. Não será uma tarefa fácil, mas aumentará as chances de concluir com êxito sua missão neste tipo de cenário.

REFERÊNCIAS

- Bizzotto, C.E. N. (2008). Plano de negócios para empreendimentos inovadores. Grupo GEN. Recuperado de <https://app.minhabiblioteca.com.br/books/9788522468232>
- Costa, E.A. D. (2012). GESTÃO ESTRATÉGICA (2nd edição). Editora Saraiva. Recuperado de <https://app.minhabiblioteca.com.br/books/9788502088825>
- Day, G. (1994). The capabilities of market-driven organizations. *Journal of Marketing*, v.58, p.37-52.
- Dolabela, F. (1999). Oficina do empreendedor: a metodologia de ensino que ajuda a transformar conhecimento em riqueza. 6 ed. São Paulo: Cultura.
- Flick, Uwe. (2009). Introdução à pesquisa qualitativa. Porto Alegre: Editora Artmed.
- Fitzsimmons, J. A., & Fitzsimmons, M. J. (2014). Administração de Serviços (7th edição). Grupo A. Recuperado de <https://app.minhabiblioteca.com.br/books/9788580553291>.
- Kelley, T.; Kelley, D. (2019). Confiança Criativa: libere sua criatividade e implemente suas idéias. Rio de Janeiro: Editora Alta Books.
- Mações, M.A. R. (2017). Vantagem Competitiva e Criação de Valor - Vol II. Grupo Almedina (Portugal). Recuperado de <https://app.minhabiblioteca.com.br/books/9789896942229>.
- Marietto, M. L.(2018). Observação Participante e Não Participante: Contextualização Teórica e Sugestão de Roteiro para a Aplicação dos Métodos, *Revista Ibero Americana de Estratégia*, vol. 17, núm. 4, pp. 05-18, 2018.
- 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/fileadmin/ARQUIVOS/Public/6-pos-graduacao/upm-higienopolis/mestrado-doutorado/admin-desen-negocios/2018/Livro_Metodologia_trabalhos_praticos.pdf
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2019). Business Model Generation. Editora Alta Books. Recuperado de <https://app.minhabiblioteca.com.br/books/9786555204605>
- Porter, M. E. (1979). How competitive forces shape strategy. *Harvard Business Review*, 57 (2), p. 137-145.
- Roberge, M. (2015). The Sales Acceleration Formula: Using Data, Technology, and Inbound Selling to Go from \$0 to \$100 Million. Germany: Editora Wiley.
- Teece, D.J., Pisano, G., Shuen, A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, Vol. 18, n.º 7, p. 509-533.
- Tidd, J.; Bessant, J.; Pavitt, K. (2008). Gestão de Inovação. 3a ed. São Paulo: Artmed.
- Zeithaml, V. A. (1988). Consumer perceptions of price, quality, and value: A means-end model and synthesis of evidence. *Journal of Marketing*, 52 (3), 2-22.