

ALDO SUMIYA

SER EFICAZ NA ENTREGA DE RESULTADOS EM FINANCIAMENTOS DE VEÍCULOS

Trabalho apresentado ao curso MBA Executivo em Desenvolvimento Humano de Gestores, Pós-Graduação *lato sensu*, Nível de Especialização, do Programa FGV Management da Fundação Getulio Vargas, como pré-requisito para a obtenção do Título de Especialista.

Edmarson Bacelar Mota

Coordenador Acadêmico Executivo

Gianfranco Muncinelli

Orientador

Londrina – PR

2018

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS

PROGRAMA FGV MANAGEMENT

MBA EXECUTIVO EM DESENVOLVIMENTO HUMANO DE GESTORES

Eficácia na entrega de resultados de Gerentes Relacionamento

SER EFICAZ NA ENTREGA DE RESULTADOS EM FINANCIAMENTOS DE VEÍCULOS

elaborado por Aldo Sumiya e aprovado pela Coordenação Acadêmica, foi aceito como pré-requisito para a obtenção do certificado do Curso de Pós-Graduação *lato sensu* MBA Executivo em Desenvolvimento Humano de Gestores, Nível de Especialização, do Programa FGV Management.

Data da Aprovação: Londrina, 19 de outubro de 2018.

Edmarson Bacelar Mota

Coordenador Acadêmico Executivo

Gianfranco Muncinelli

Orientador

DECLARAÇÃO

A empresa Sant Financiamentos, representada neste documento pelo Sr.(a) Julio Cesar Vicente, Gerente, autoriza a divulgação das informações e dados coletados em sua organização, na elaboração do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado Ser eficaz na entrega de Resultados em Financiamentos de Veículos, realizados pelo aluno Aldo Sumiya, do curso de MBA Executivo em Desenvolvimento Humano de Gestores, do Programa FGV Management, com o objetivo de publicação e/ ou divulgação em veículos acadêmicos.

Londrina, 19 de outubro de 2018.

Julio Cesar Vicente

Gerente Comercial

Sant Financiamentos

TERMO DE COMPROMISSO

O aluno Aldo Sumiya, abaixo assinado, do curso de MBA Executivo em Desenvolvimento Humano de Gestores, Turma MBA FGV DHG-1 LDA (1/2016) do Programa FGV Management, realizado nas dependências da instituição conveniada ISAE, no período de 02/12/2016 a 19/08/2018, declara que o conteúdo do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado Ser eficaz na entrega de Resultados em Financiamentos de Veículos, é autêntico e original.

Londrina, 19 de outubro de 2018.

Aldo Sumiya

“ Dedico este trabalho primeiramente a Deus e a minha Esposa e Filhas pelos dias que tive de me ausentar durante as aulas, também às pessoas com quem convivi na sala de aula ao longo do curso. A experiência de um aprendizado compartilhado com os amigos nesses dias foram uma excelente experiência para minha formação.

Agradecimentos

Aos amigos de sala e professores pelo incentivo e grande ajuda com o compartilhamento de experiência para a realização deste curso de DHG.

RESUMO

Há cerca de 30 anos a Sant Financiamentos está atuando no mercado de financiamentos de Automoveis no Brasil, sendo atualmente líder no segmento. Com cerca de 1.200 funcionários sendo 980 da área comercial ou seja Gerentes de Relacionamento o objetivo do trabalho é entendermos quais os melhores caminhos para a eficácia na entrega de resultados em Financiamentos de Veículos dos Gerentes de Relacionamento. Expondo as necessidades de se relacionar com o cliente e ter o autoconhecimento das habilidades necessárias para fidelização do mesmo. Sendo descrito as formas de resultados, investigando as necessidades, analisando pontos positivos e negativos, entendendo as estratégias necessárias e propondo as características do Gerente de Relacionamento para ser eficaz nos resultados, definindo os caminhos para se ter eficácia na entrega de resultados. Ações voltadas a como conquistar o cliente, atendimento consultivo, a importância do “querer fazer”, do foco, hábitos, inteligência emocional e os perfis de clientes. Concluindo com as melhores e eficazes formas de trabalho para uma boa execução da função de Gerente de Relacionamento em busca da fidelização e criação de valores em seu atendimento.

Palavras Chave: Gerente Relacionamento, eficácia, resultados, fidelização.

ABSTRACT

About 30 years ago, Sant Financing is working in the automotive financing market in Brazil, and is currently leader in the segment. With approximately 1,200 employees being 980 of the commercial area, ie Relationship Managers, the objective of the work is to understand the best ways to effectively deliver results in Vehicle Financing for Relationship Managers. Explaining the needs of relating to the client and having the self-knowledge of the skills necessary for customer loyalty. Describing the results forms, investigating the needs, analyzing the positives and negatives, understanding the necessary strategies and proposing the characteristics of the Relationship Manager to be effective in the results, defining the ways to be effective in delivering results. Actions focused on how to win the client, advisory service, the importance of "wanting to do", focus, habits, emotional intelligence and client profiles. Concluding with the best and effective ways of working for a good performance of the role of Relationship Manager in search of loyalty and creation of values in their service.

Key Words: Relationship Manager, efficiency, results, loyalty.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	9
2. GERENTE DE RELACIONAMENTO	12
2.1 AS NECESSIDADES DOS GERENTES DE RELACIONAMENTO NO SEGMENTO DE FINANCIAMENTOS DE VEÍCULOS.....	13
2.2 ESTRATÉGIAS NA GESTÃO DO RELACIONAMENTO COM O CLIENTE.....	16
3. SISTEMA DE GERENCIAMENTO DO RELACIONAMENTO COM O CLIENTE (CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT - CRM).....	18
3.1 TECNOLOGIA E COMPETIVIDADE.....	18
3.2 MARKETING.....	19
3.3 CAPTAÇÃO DE CLIENTES.....	19
3.4 NEGOCIAÇÃO.....	20
3.4.1 Táticas de negociação.....	20
3.4.1.1 Agenda de negociação.....	20
3.4.1.2 Número de questões.....	20
3.4.1.3 Táticas baseadas em questões unilaterais.....	21
3.5 MUDANÇA ORGANIZACIONAL E INTELIGÊNCIA EMOCIONAL.....	21
3.6 COACHING E MENTORING ENQUANTO FACILITADORES DA GESTÃO COM PESSOAS.....	22
4. ANÁLISE DO COMPORTAMENTO JUNTO AOS CLIENTES.....	23
4.1 INTELIGÊNCIA EMOCIONAL.....	23
4.1.1 Modificação da situação.....	23
4.1.2 Mudança cognitiva.....	23
4.1.3 Mobilização da atenção.....	24
4.1.4 Modulação da resposta emocional.....	24
4.2. PROGRAMAÇÃO NEUROLINGÜÍSTICA E OS NEGÓCIOS.....	25
4.2.1 Reenquadramento.....	26
4.2.2 Ancoragem.....	26
4.2.3 Rapport.....	26
4.2.4 Pacing and Leading.....	27
4.2.5 Benefícios de obter habilidades de PNL.....	27

4.2.6 Estratégias para desenvolver habilidades de PNL.....	27
4.2.6.1 Habilidade de venda e negociação.....	28
5. CONCLUSÕES.....	30
6. POSSÍVEIS DESDOBRAMENTOS.....	31
7. REFERÊNCIAS	32

1. INTRODUÇÃO

Em um mercado onde há diversos concorrentes com entrega de produtos e serviços semelhantes, se faz necessário entender no detalhe as oportunidades para que haja crescimento e liderança de mercado, o objetivo deste trabalho é conduzir o Gerente de Relacionamento a ser eficaz na entrega de resultados em Financiamentos de Veículos onde temos a empresa Sant Financiamentos como parceira e estaremos utilizando para pesquisas e demais necessidades.

Sabemos que a diferença entre ser eficaz e ser eficiente é:

- Eficaz é algo adequado para atingir um propósito, de modo a alcançar o resultado pretendido ou esperado.
- Eficiente é quando a tarefa é executada da melhor maneira possível, com o menor desperdício de tempo, esforço e recursos.

Ambos adjetivos estão ligados, porem nosso objetivo é o contexto todo, ou seja, a entrega de resultados e não somente uma tarefa.

No mercado de Financiamento de Automóveis no Brasil cerca de 23% dos veículos novos, usados e motos, emplacados ou transferidos é financiado por algum Banco. No mês de junho de 2018 por exemplo o volume total em quantidade de veículos vendidos foram de 1.338.235 sendo 307.794 financiados conforme informações do Bacen em 30/06/2018.

O trabalho estará focado no volume de financiamentos realizados pelas Lojas e Concessionarias de Veículos, onde a Sant Financiamentos atua. Para entendermos melhor este processo segue explicação do fluxo para realização de financiamento neste segmento:

O Cliente vai até uma Loja e/ou Concessionaria realizar uma compra e no ato da venda é necessário financiar o veículo sendo assim a Loja e/ou Concessionaria direciona o financiamento deste cliente a algum Banco, este podendo ser escolhido devido oferecer bom atendimento, relacionamento, menores taxas, condições, agilidade e simplicidade no processo.

Sendo assim entendemos que o atendimento e relacionamento são fatores determinantes e de responsabilidade do Gerente de Relacionamento, com a necessidade de ser realizado de forma eficaz para se ter um bom resultado em Financiamento

Conforme Chiavenato (2004, p. 5) “As organizações são constituídas de pessoas e dependem delas para atingir seus objetivos e cumprir suas missões. E para as pessoas, as

organizações constituem o meio através do qual elas podem alcançar vários objetivos pessoais com custo mínimo de tempo, de esforço e de conflito."

Dentro do cenário atual em uma loja ou concessionária existem cerca de 5 grandes bancos atuando com Gerentes de Relacionamento em busca da captação de financiamentos, para se ter a prioridade se faz necessário ter um conjunto de atribuições que gere vantagens e valores no momento da venda do veículo. Esta competitividade é acirrada e diária, sendo necessário ser estratégico, comercial, analítico, proativo, ter conhecimento, ser rápido nas informações e decisões, ser claro e direto com sinceridade, ter um atendimento de forma consultiva visando a evolução do cliente.

A Sant Financiamento preza pelo atendimento consultivo onde os Gerentes de Relacionamento tem o compromisso de auxiliar/ajudar os clientes a vender mais, com visão consultiva do negócio, apontando pontos de melhoria e ressaltando os pontos fortes. Em relação aos pontos de melhoria o Gerente deve prestar uma consultoria detalhando as necessidades para evolução, trazendo boas práticas do mercado, informações da Sant Financiamentos e do seu próprio conhecimento. Com esta ação se ganha valores e relacionamento junto aos clientes angariando mais negócios e fidelizando o mesmo.

Segundo Carnegie (2012, p. 26):

O trato com as pessoas, sem dúvida alguma, é o maior problema que o indivíduo tem a encarar, principalmente se é um comerciante. Sim, e isso também é uma grande verdade se for um arquiteto, um engenheiro ou uma esposa que dirija sua casa, Carnegie afirma que 15% dos sucessos financeiros de um indivíduo são os conhecimentos profissionais e cerca de 85% à competência da engenharia "humana" – à personalidade e à habilidade para dirigir pessoas.

A cada instante novas mudanças tecnológicas facilitam e agilizam nossas necessidades, porem um excelente relacionamento com o cliente é fundamental para fidelização e indicação no marketing "boca a boca", para isto é necessária uma busca constante e recorrente na eficácia do atendimento.

Conforme Kotler (2000, p. 71), "Há cinco tipos de empresas: as que fazem as coisas acontecerem; as que acham que podem fazer as coisas acontecerem; as que observam as coisas acontecerem, as que admiram o que aconteceu; as que não sabem que algo tenha acontecido. "

Foi escolhida a análise da função de Gerente de Relacionamento da a empresa Sant Financiamentos (nome fictício) para realização das pesquisas e colaboração, visto ser empresa

líder de mercado com boa visão estratégica do segmento com ambição de se manter na liderança a longo prazo.

Empresa há mais de 30 anos no segmento possuindo diversas experiências, com excelente capacidade de inovação e mudança.

A função Gerente de Relacionamento é complexa envolvendo pessoas, estratégia, conhecimento, com foco no atendimento e conquista do cliente, sendo necessário estender as diversas necessidades do segmento.

O presente trabalho apresentou como objetivo geral propor manual de boas práticas com estratégia, entendendo as necessidades de como entregar resultados com eficácia dos Gerentes de Relacionamento no segmento de Financiamentos de Veículos. Os objetivos específicos foram: descrever as formas para Gerente de Relacionamento realizar entregas de resultados, investigar as necessidades e complexibilidades da função, analisar resultados positivos e negativos, oportunidades, os caminhos para ser eficaz nos resultados, buscar entender as necessidades e características dos clientes, propor análise do comportamento junto aos clientes.

Quando questionar os clientes (Lojas) quais as principais necessidades que os Gerentes de Relacionamento necessitam para a fidelização e parceria com os mesmos, ressaltaram:

- Relacionamento
- Agilidade com “força de vontade” nos negócios, gerando velocidade.
- Atendimento consultivo (compartilhando boas práticas e realidades do mercado)
- Ter conhecimento das necessidades do segmento
- Realizar visitas constantes e estar sempre disponível as demandas das lojas.

Com as necessidades dos clientes explanada foi detalhado algumas das características necessárias ao Gerente de Relacionamento, citando algumas necessidades relevantes como ética, foco, habito, inteligência emocional, perfil do cliente, poder de negociação, comunicação, motivação, autoconhecimento.

2. GERENTE DE RELACIONAMENTO

A função Gerente de Relacionamento já explica sua necessidade de se relacionar com as pessoas, portanto é necessário ter o autoconhecimento pessoal conhecendo suas próprias fraquezas e fortalezas em relação ao relacionamento com as pessoas. Entendendo também os perfis comportamentais dos clientes e de que forma irá se adaptar aos mesmos para melhor atendê-los.

Abaixo temos alguns pontos das necessidades para um bom atendimento

- Conhecimento
- Agilidade e eficiência
- Transparência
- Consultivo
- Entender as necessidades
- Ética
- Analítico
- Motivação

Conhecendo as necessidades da função Gerente de Relacionamento, não podemos esquecer da importância da Eficácia na entrega de resultados, ou seja, ter os clientes fidelizados gerando negócios de forma com que estes negócios gerem resultados.

Satisfação é o sentimento de prazer ou desapontamento resultante da comparação do desempenho esperado pelo produto ou serviço, em relação às expectativas das pessoas. Se o desempenho ficar longe das expectativas o consumidor estará insatisfeito. Se o desempenho atender as expectativas, o consumidor estará satisfeito e se excede-la estará altamente satisfeito e encantado sendo fidelizado (KOTLER, 1998, p. 53).

Quando dizemos resultados no segmento de Financiamentos de Veículos se trata de realizar financiamentos a clientes bons pagadores, visto clientes que não pagam, não geram resultados e ainda geram prejuízos.

O desafio é: ser um bom Gerente de Relacionamento junto aos clientes realizando financiamentos a clientes finais bons pagadores para entrega de resultados, para isso se faz necessário ter a prioridade do cliente (Loja) e o mesmo direcionar a primeira passagem da proposta de financiamentos a empresa Sant Financiamentos.

2.1 AS NECESSIDADES DOS GERENTES DE RELACIONAMENTO NO SEGMENTO DE FINANCIAMENTOS DE VEÍCULOS

O conhecimento é fundamental para fortalecer a confiança, pois através dele as decisões são assertivas e ágeis, para se ter conhecimento na função é necessário estar sempre atento as mudanças e as necessidades dos clientes. Este mercado de financiamento possui volatilidade de taxas, aprovação e tempo de resposta de acordo com cada Banco, se faz necessário estar atualizado as estas movimentações, pois nem sempre possuirá a melhor taxa e aprovação, porem mesmo assim terá de conseguir captar negócios através da parceria do cliente que valoriza o atendimento.

Uma pessoa sem conhecimento, nos dias de hoje, não chega a lugar nenhum. Para entender isso, basta analisar a evolução dos dois últimos séculos, durante os quais a tecnologia tomou conta e se tornou predominante em todos os lugares. Diante disso, é preciso um mínimo de conhecimento para entender como todas essas novidades funcionam, quais são as suas utilidades e as funções que desempenham. Para manipular um celular, por mais simples que seja, é preciso um pouco de conhecimento, e como todo mundo sabe e já percebeu, a tecnologia está em toda a parte, sendo que já não é possível mais viver sem ela.

Existe um ditado popular que todos falam “ Conhecimento nunca é demais “ e isso é mais do que verídico o conhecimento não só ajuda a ser mais inteligente/informado, ajuda na sua própria formação como pessoa, reflete muito na sua vida tanto no presente como no futuro.

A agilidade no atendimento da demanda do cliente se faz necessário, pois muitas vezes define o processo de venda do veículo. A Sant Financiamentos tem a visão que o próprio cliente pode se auto servir na realização de financiamento, portanto o processo de formalização e efetivação do contrato de venda fica disponível de forma clara e fácil para a própria loja realizar, se necessário algo para correção, duvidas e outras necessidades o Gerente de Relacionamento é acionado e este deve priorizar a demanda e solucionar com eficiência.

A transparência nas informações é fator fundamental para se conquistar a confiança do cliente, a melhor forma de se chegar a uma parceria efetiva é colocar “as cartas na mesa” e negociar de forma transparente, buscando interesses compartilhados

Além da transparência, a ética é um dos pontos fundamentais para o sucesso da negociação. Sem sinceridade, igualdade, impacto direto e valores, não há como chegar a um acordo, muito menos uma parceria duradoura que traga diferenciais para a empresa e valor para o cliente.

Um das principais atribuições necessárias para se ter alta performance é saber trabalhar de forma consultiva, visando as necessidades dos clientes e colocando os caminhos para a evolução e melhorias que consiste em prestar uma consultoria a seu cliente, sendo o melhor caminho para conquistar efetivamente o cliente.

Os clientes querem atendimento consultivo no qual suas demandas sejam compreendidas e seus problemas resolvidos, por isso, é fundamental que os Gerentes conheçam bem o produto ou serviço que oferece. Só assim eles vão ser capazes de enxergar o cenário completo, tirar dúvidas dos clientes, dar sugestões e mostrar por que eles devem tê-lo como parceiro. Veja algumas necessidades para ser consultivo: conhecer bem produto ou serviço, ter empatia, falar com confiança, ser flexível para um bom relacionamento com clientes, solicitar feedbacks, entre outros.

Entendemos o contexto do atendimento do Gerente de Relacionamento onde as necessidades de fidelização do cliente estão na forma de atender. Se faz necessário que o indivíduo Gerente de Relacionamento tenha algumas atribuições para poder de fato realizar as necessidades acima, uma das maiores necessidades é ser proativo em suas atitudes, segundo Covey (2014, p. 91), pró atividade significa muito mais do que tomar iniciativa. Implica que nós, como seres humanos, somos responsáveis por nossas próprias vidas. Nosso comportamento resulta de decisões tomadas, não das condições externas. Temos a capacidade de subordinar os sentimentos aos valores. Possuímos iniciativa e responsabilidade suficientes para fazer os fatos acontecerem.

O conhecimento, a habilidade e o desejo se faz necessário para uma boa performance, entendemos que o conhecimento é o que fazer e o porquê, a habilidade é o como fazer e o desejo é a motivação, o querer fazer.

A necessidade de relacionamento é necessária em nossa realidade e para obter resultados precisamos de foco e entendimento das pessoas, conforme Goleman (2014, p. 12), para que obtenham resultados, pessoas precisam de três tipos de foco. O foco interno nos põe em sintonia com nossas intuições, nossos valores principais e nossas melhores decisões. O foco no outro facilita nossas ligações com as pessoas das nossas vidas. E o foco externo nos ajuda a navegar pelo mundo que nos rodeia. Uma pessoa fora de sintonia com seu mundo interno será um desorientado; uma pessoa cega para o mundo dos outros será um desinformado; pessoas indiferentes aos sistemas maiores dentro dos quais operam serão pegos de surpresa.

Para tudo que foi mencionado se torne realidade e rotina, será necessário criar o hábito de realizar as necessidades e mudanças, visto para se criar a boa imagem,

comportamentos e atitudes positivas terão de ser continuas. Segundo Duhigg (2012, p. 13), a maioria das escolhas que fazemos a cada dia pode parecer fruto de decisões tomadas com bastante consideração, porém não é, elas são hábitos. E embora cada hábito signifique relativamente pouco por si só, ao longo do tempo, as refeições que pedimos, o que dizemos a nossos filhos toda noite, se poupamos ou gastamos dinheiro, com que frequência fazemos exercícios, e o modo como organizamos nossos pensamentos e rotinas de trabalho tem impactos enormes na nossa saúde, produtividade, segurança financeira e felicidade. Um artigo publicado por um pesquisador da Duke University em 2006 descobriu que mais de 40% das ações que as pessoas realizavam todos os dias não eram decisões de fato, mas sim hábitos.

Quando falamos de relacionamento é necessário ter a inteligência emocional (QE) bem definida, pois é voltada a autoconsciência, autocontrole, empatia, consciência social, habilidades de gerenciar relacionamentos, atendimento ao consumidor e trabalho em equipe. Conforme Goleman (2012, p. 284), umas das aptidões sócio fundamental da QE é a empatia, ou seja, a compreensão dos sentimentos dos outros e a adoção da perspectiva deles e os respeitos às diferenças no modo como as pessoas encaram as coisas. Os relacionamentos são um foco importante, incluindo aprender a ser um bom ouvinte e um bom questionador; distinguir entre o que alguém diz ou faz e nossas reações e julgamentos; ser mais assertivo, e não raivoso ou passivo; aprender as artes da cooperatividade, solução de conflitos e negociação de compromissos. Cita que qualquer um pode zangar-se, isso é fácil. Mas zangar-se com a pessoa certa, na medida certa, na hora certa, pelo motivo certo e de maneira certa não é fácil.

Em uma negociação é sempre importante entender o perfil do cliente para o Gerente de Relacionamento, essencial que a abordagem e estilo de negociação seja de acordo com o este perfil. Sabemos que existe os perfis de negociador: Inovador ou expressivo, apoiador ou sociável, analítico, realizador ou controlador.

No perfil inovador ou expressivo o cliente é visionário, empreendedor, criativo, impulsivo, gosta de desafios, sendo necessário uma linguagem de influência e persuasão, visando o pensamento futuro, construindo situações com boas ideias.

No perfil apoiador ou sociável o cliente busca orientação para relacionamento, é um bom ouvinte, é emocional, tem interesse em agradar, dócil, sensível, voltado para o relacionamento humano, é confiável, sendo necessário estar sempre utilizando a palavra nós, envolvendo o cliente junto com as necessidades.

O perfil analítico é voltado em orientação para tarefas e procedimentos, gosta de organização, é cuidadoso, perfeccionista, trabalha com precaução, faz muitas perguntas e gosta

de informação, sendo necessário planejamento para atendê-lo, com detalhes técnicos, prezando a organização.

No perfil realizador ou controlador a orientação é voltada para resultados, sendo objetivo, rápido, assertivo, eficiente, decidido, racional, se impõe, sendo necessário ter conhecimento focado em resultados rápidos focado no cumprimento de suas metas e resultados.

As negociações são necessidades diárias junto aos bancos e clientes, visto no processo de venda há solicitações dos clientes final em negociarem as parcelas de financiamentos, portanto os lojistas para atenderem seus clientes negociam com os bancos. Nem sempre o mesmo banco terá a menor parcela, sendo necessário a negociação com o lojista, fazendo com que ele venda a parcela mais cara ao cliente final. Esta ação só aconteceu e ele entendeu que possui benefícios junto ao banco, benefícios estes que pode ser o atendimento e relacionamento. A negociação é a tentativa de acordo mediante concessões mútuas, visando realizar a troca de bens ou serviços entre as partes.

Sendo as negociações uma atividade diária o Gerente de Relacionamento tem de conhecer as etapas da mesma, conhecendo a posição e interesse de ambas as partes.

Nas negociações é importante que a comunicação seja clara, pois quando transmite uma mensagem ela não é o que disse e sim o que a outra pessoa entendeu, portanto, emissor e receptor tem de estar na mesma sintonia.

A motivação é um dos fatores essenciais para uma boa execução, ela é o propulsor para a busca da evolução. Deming (1990) diz que a motivação pode ser desenvolvida, pois há um prazer inato em se aprender e ser produtivo. Devemos respeitar os valores individuais e consequentemente reduzir os atritos das pessoas com o mundo que os cerca. Em se tratando de realizações e execução, a motivação é uma necessidade, pois está atrelada ao sentimento interno e individual de satisfação do indivíduo, esse fator contribui para a elevação do bem-estar, além de aumentar o sentimento de prazer, competência e autodeterminação.

A motivação diária para executar as necessidades e cumprir com os objetivos será um dos grandes diferenciais de um Gerente de Relacionamento de alta performance.

2.2 ESTRATÉGIAS NA GESTÃO DO RELACIONAMENTO COM O CLIENTE

As empresas reconhecem hoje a importância em manter um bom relacionamento com seus clientes, visto que antigamente apenas se atentavam à produção e venda, desta forma a

empresa será muito mais lucrativa, a longo prazo, caso mantenha uma relação diferenciada com as pessoas que procuram a empresa, e quanto mais antiga for este vínculo, fidelizando de certa forma o cliente e obtendo mais lucro (SWIFT, 2001).

Analisar todos os benefícios do financiamento da empresa Sant Financiamentos pode oferecer às pessoas, é de extrema importância. Quem tem uma necessidade, por vez, procura nas relações de consumo para solucionar, dependendo dos benefícios do produto e serviço (GIANGRANDE, 2007).

Segundo Kotler (1998):

As empresas inteligentes tentam desenvolver confiança e relacionamento (ganha-ganha) a longo prazo com consumidores, distribuidores, revendedores e fornecedores. Realizam isso prometendo e entregando alta qualidade, bons serviços e preços justos as outras partes no decorrer do tempo.

Dessa forma, busca-se desenvolver estratégias para compreender a forma pelo qual as pessoas podem ser administradas no encontro de serviços.

3. SISTEMA DE GERENCIAMENTO DO RELACIONAMENTO COM O CLIENTE (CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT - CRM)

Em um CRM o foco principal é o relacionamento com o cliente onde a empresa precisa realizar adaptações para se adequar as necessidades do mercado consumidor, esta estratégia engloba atitude empresarial, processos de negócios e tecnologia de informação para auxiliar na competitividade (XAVIER; DORNELAS, 2006).

O gerente apresenta um papel importante ao se tratar de CRM, pois ele tem a capacidade de direcionar e atender as necessidades dos clientes, apresenta uma visão mais estratégica, maior tática de negócio, apresenta novas aberturas de mudanças e está sempre atendo ao mercado e suas alterações, visando bons resultados (MANZIONE, 2001).

Com a implementação do CRM na empresa algumas mudanças encontram-se relacionadas (Figura 1).

Figura 1: CRM e as principais mudanças no processo de negócios.

MUDANÇAS	FRAGMENTAÇÃO	COESÃO
ORGANIZACIONAIS	<ul style="list-style-type: none"> Foco no financeiro e industrial Foco no funcional ou departamental 	<ul style="list-style-type: none"> Foco no cliente Satisfação do cliente Integração entre o cliente e a empresa
TECNOLÓGICAS	<ul style="list-style-type: none"> Unidades sem integração 	<ul style="list-style-type: none"> Integração do <i>front office</i> e do <i>back office</i> Sincronismo com os consumidores
COMPORTAMENTAIS	<ul style="list-style-type: none"> Foco no desenvolvimento individual 	<ul style="list-style-type: none"> Foco na equipe Colaboração voluntária

Fonte: adaptado de Chein e Cabrera, 2000.

O foco no cliente é a principal exigência para conseguir manter os lucros, de modo que as mudanças envolvem todas as áreas da empresa. O objetivo da estratégia do CRM é propor essas alterações necessárias, possibilitando o gerente a ter um comportamento mais adequado ao seu cargo, como pro-atividade, visionário, atualizado, pronto para identificar e explorar as qualidades do cliente (XAVIER; DORNELAS, 2006).

3.1 TECNOLOGIA E COMPETIVIDADE

No sistema de Gestão de Relacionamento com o cliente, com os avanços tecnológicos houve mudanças na atividade gerencial havendo a necessidade de identificar novos perfis de pessoas que assumam a atividade gerencial.

As formas de comunicação facilitadas tornam o mercado ainda mais competitivo, o consumidor é mais exigente e informado forçando as financiadoras usarem a comunicação online como um diferencial para estabelecer esse relacionamento com o cliente (XAVIER; DORNELAS, 2006).

3.2 MARKETING

Impulsionado pelas alterações tecnológicas, o marketing de relacionamento tornou-se a resposta para as empresas enfrentarem os desafios diante das mudanças em especial tecnológica, pois a compra e venda não são os pontos principais no relacionamento com o cliente, inclui inúmeros esforços pré-venda e pós-venda, como a pesquisa de mercado, operações de negócios, relações públicas, transações financeiras, entre outras que afetam a empresa quanto desempenho e o planejamento estratégico (RYALS; PAYNE, 2010).

3.3 CAPTAÇÃO DE CLIENTES

Para conquistar o mercado consumidor, é essencial identificar, analisar, dividir e diferenciar as pessoas, ter conhecimento dos mais rentáveis e de potencial mais elevado, para poder personalizar o serviço referente as necessidades e preferência, desta forma, resulta em clientes cada vez mais satisfeitos.

A estratégia de retenção do cliente faz com que a pessoa permaneça com os serviços da empresa e não tenha interesse em passar para outra, manter os clientes já existentes, por vezes, é mais eficaz do que ir em busca de novos (SCHIFFMAN; KANUK, 2009).

As expectativas de quem procura a Sant Financiamentos devem ser atendidos de forma que superem as expectativas, assim, o consumidor satisfeito na aquisição do financiamento com serviços e preços dentro do que procura ajuda a seguradora a reter o consumidor e as chances de renovar o contrato do financiamento torna-se auto.

3.4 NEGOCIAÇÃO

A maioria dos mercados de negócios, as transações resultam de uma negociação, processo entre organizações fornecedoras e clientes. Negociações determinam se uma empresa vendedora consegue fechar um acordo e, portanto, superar a concorrência, também se o comprador se encontra no perfil do parceiro mais adequado, em termos de custos e benefícios, e está satisfeito com o resultado (WILKEN et al., 2010).

3.4.1 Táticas de negociação

Torna-se é útil supor que a negociação começa quando parceiros potenciais de intercâmbio começam a discutir questões. Assim, a negociação abrange todo o processo, desde as tentativas iniciais de resolver um problema do cliente até a assinatura de um contrato juridicamente vinculativo. Essa visão difere da abordagem convencional na prática de vendas ou compras, conforme muitos estudos, nos quais a negociação se refere apenas ao encontro pessoal final antes de assinar um acordo. No entanto, esta perspectiva ajuda a iluminar vários padrões importantes, estratégias, e táticas envolvendo questões de negociação (GEIGER, 2017).

Uma negociação baseada em questões táticas, em particular, refere-se em lidar com uma ou mais questões de negociação em busca de uma meta conjunta ou individual. A negociação e literatura de vendas aborda várias táticas baseadas em questões, mas permanece fragmentada em geral.

3.4.1.1 Agenda de negociação

Uma agenda de negociação compreende as questões negociadas e sua ordem e estrutura a discussão (PATTON; BALAKRISHNAN, 2012). Na busca de resultados conjuntos de negociação - acordo e benefícios - uma agenda de negociação tem sido identificada como uma característica estrutural. Alguns estudos mostraram que negociar várias questões simultaneamente, em vez de sequencialmente, leva a resultados mais eficientes (GEIGER, 2017).

3.4.1.2 Número de questões

Segundo Naquin (2003) mais questões comparado com menos questões leva a uma menor satisfação do negociador. Geiger e Hüffmeier (2014) também mostram que mais questões em uma negociação levam a julgamentos menos precisos sobre as prioridades de negociação do oponente e, portanto, resultados relativamente menos eficientes. Este achado ressoa com a recomendação de Watkins (2003) de simplificação estratégica em negociações complexas e multi-setoriais. Para chegar a um acordo, ele propõe o uso de quatro princípios de simplificação estratégica: eliminar questões da agenda, negociar princípios orientadores antes de questões detalhadas, dividir as questões em subconjuntos internamente interdependentes versus independentes externamente e negocie o último em sequência.

3.4.1.3 Táticas baseadas em questões unilaterais

Interessante o uso de táticas baseadas em questões que aumentam a participação do usuário, mas pode ser classificado como moralmente questionável. Por exemplo, "problema falso", tática envolve exagerar a importância subjetiva de um problema ou simplesmente introduzir tal questão à negociação. Ao fazer concessões sobre essa questão falsa, o negociador pode obter concessões recíprocas em questões mais importantes. Essa tática também tende a ser bem-sucedida em termos econômicos, desde que questão deturpada passa despercebida pela outra parte (GEIGER, 2017).

A complexidade das negociações do mundo real sugere que outras táticas baseadas em questões podem existir, mas até agora passaram despercebidas na negociação. Em situações de negociação do mundo real, essas simplificações podem não generalizar, especialmente no que diz respeito ao número e à natureza das questões de negociação.

3.5 MUDANÇA ORGANIZACIONAL

As mudanças ocorrem devido a necessidade que surgem de forma endógena ou exógena referente a empresa. Como força externa apresentam-se as mudanças tecnológicas, aumento da competitividade no mercado, limitações no meio econômico e mudanças nos valores da sociedade, essas forças afetam a empresa de forma muito rápida, exigindo aplicação de estratégias para manter a empresa hábil no mercado competitivo (PETRIN; POZZEBON, 2000).

No sentido, em relação à gestão de pessoas, encontra-se duas práticas muito utilizadas, sendo elas: *coaching* e *mentoring*. De modo que as organizações invistam mais na transformação contínua e no aprendizado.

3.6 COACHING E MENTORING ENQUANTO FACILITADORES DA GESTÃO COM PESSOAS

Em relação a auxiliar as empresas no âmbito de gestão com pessoas, a prática gerencial moderna, como *coaching* e *mentoring*, podem capacitar os funcionários, construir compromissos, aumentar a produtividade, talento e promover sucesso. A empresa é o reflexo de seus funcionários, havendo a necessidade de dar ênfase nos atributos pessoais e desenvolvimento pessoal (SERRAT, 2017).

Em resumo, tanto o *coaching* quanto o *mentoring* são abordagens para o gerenciamento e um conjunto de habilidades para nutrir a equipe e entregar bons resultados, fornecendo aprendizado e desenvolvimento de atividades que compartilham raízes semelhantes entre acadêmicos e praticantes.

Ao contrário do treinamento convencional, *coaching* e *mentoring* necessitam de investimento pessoais e não somente financeiro, focam na pessoa em vez de focar no todo, essas práticas buscam desenvolver em vez de impor, refletir em vez de dirigir. Devem ser usados sempre que os níveis de desempenho ou motivação precisam ser aumentados, buscando desenvolvimento de carreiras, solução de problemas, superação de conflitos e motivação pessoal, trazendo feedbacks específicos, pontuais e objetivos (SERRAT, 2017).

O processo de *coaching* possibilita formar futuros líderes, sendo uma prática que possibilita melhorar a aprendizagem e competências formando melhores profissionais. Já o *Mentoring* é aplicado a profissionais dentro da organização na qual se encontra o profissional veterano, que por ter melhor conhecimento da empresa, ele aconselha e orienta o outro profissional com menos experiência (HIGGINS; KRAM, 2001).

Em suma, o desenvolvimento de pessoas no contexto da Gestão de Pessoas não se resume a desenvolver novas habilidades, mas a desenvolver capacidade e disposição para se adaptar e inovar. Como resultado, as empresas que buscam ativamente desenvolver suas pessoas sobrevivem e prosperam neste período de intensas mudanças e readaptações. Pelo contrário, aqueles que não o fazem, são geralmente os primeiros a cair no chão e/ou perder competitividade.

4. ANALISE DO COMPORTAMENTO JUNTO AOS CLIENTES

Como uma forma de sobreviver ao mundo competitivo, é preciso que as empresas, como a Sant Financiamentos, mantenham seus funcionários e gerente qualificados, exigindo certa habilidade emocional e inteligência cognitiva. Para que possa surgir inovações criativas, os gestores com maior inteligência devem criar uma abordagem inovadora de cultura corporativa na empresa e garantir que todos os funcionários adotem esta abordagem. À medida que as pessoas se tornam bem-sucedidas e felizes em suas vidas privadas e profissionais, a inteligência em si não é o suficiente, exigindo também a inteligência emocional (ALTINDAG; KÖSEDAG, 2015).

4.1 INTELIGÊNCIA EMOCIONAL

Segundo Salovey; Caruso e Mayer (2000) a inteligência emocional emergiu como compreensão dos próprios sentimentos e sentimentos dos outros, emoções, a característica do controle e o raciocínio emocional, havendo três dimensões da inteligência emocional: avaliação da emoção, regulação da emoção e capacidade de usar as emoções como inteligência.

O gestor de relacionamento conseguindo conhecer e manusear seu lado emocional terá também uma noção de como gerenciar as emoções dos outros funcionários no âmbito de trabalho, há quatro estratégias usadas para isso: modificação da situação, mudança cognitiva, mobilização da atenção e modulação da resposta emocional (WILLIAMS, 2007).

4.1.1 Modificação da situação

A modificação da situação consiste em esforços ativos para modificar ou mudar diretamente uma situação para alterar seu impacto emocional, nessa mudança da situação o líder irá remover, modificar ou alterar os aspectos da situação ou problema. Por exemplo, se um funcionário estiver com ansiedade em relação à conclusão do trabalho dentro de um período de tempo especificado, um supervisor poderá modificar a situação reduzindo a quantidade de trabalho necessária para a tarefa ou retribuindo algumas das responsabilidades do funcionário a um colega de trabalho (LITTLE; GOOTY; WILLIAMS, 2016).

4.1.2 Mudança cognitiva

A mudança cognitiva envolve selecionar qual dos muitos possíveis significados será anexado à situação, reavaliando ou reinterpretando a situação como tendo menos potencial de dano a objetivos, preocupações e bem-estar. A mudança cognitiva é focada no problema. Por exemplo, se um funcionário tiver conflito com o fato de seu projeto não receber financiamento, seu gerente poderia reformular o fracasso como um passo normal e importante para o desenvolvimento de um projeto que obteria financiamento (LITTLE; GOOTY; WILLIAMS, 2016).

4.1.3 Mobilização da atenção

A mobilização da atenção envolve distrair a atenção dos elementos de uma situação que são prejudiciais para os objetivos, preocupações ou bem-estar, ou afastar-se completamente da situação. Na mobilização da atenção, um líder direciona seu comportamento a fim de induzir emoções mais positivas, líderes ou outros agentes frequentemente usam humor (LITTLE; GOOTY; WILLIAMS, 2016).

4.1.4 Modulação da resposta emocional

Modular a resposta emocional envolve influenciar tendências de resposta emocional, essa estratégia visa reduzir a expressão comportamental de uma emoção, em vez que é experimentada, ao modular a resposta emocional, os líderes se envolvem em comportamentos que incentivam os funcionários a reprimir suas emoções negativas indesejáveis (LITTLE; GOOTY; WILLIAMS, 2016).

Portanto, inteligência emocional é definida como "a capacidade de monitorar as próprias emoções e as emoções de outras pessoas, para discriminar entre eles e usar as informações para guiar o pensamento e as ações de uma pessoa" (LIEVENS; CHAN, 2017).

Em resumo, aumentar a inteligência emocional no local de trabalho através de esforços de treinamento e desenvolvimento poderia ajudar as organizações de várias maneiras. Por exemplo, trabalhadores com alta inteligência emocional fornecerão aos clientes serviços mais empáticos e respeitosos. Além disso, a alta inteligência emocional se traduziria em melhores relações colaborativas entre culturas e melhores habilidades de liderança, uma vez que o treinador tenha levantado com sucesso a inteligência emocional dos funcionários, os gerentes podem ter que considerar diferentes mecanismos de controle.

Segundo Carson; Carson (2000), aqueles que possuem alta inteligência emocional são adaptáveis, eles evitariam ser controlados por meio do comprometimento organizacional contínuo, ficando presos por causa de questões econômicas e de custos irre recuperáveis. Além disso, eles provavelmente se comprometem afetivamente com uma organização somente se houver verdadeira reciprocidade na troca. Indivíduos com alta inteligência emocional são auto iniciantes com *insights* sobre seus processos de tomada de decisões pessoais, também são bons em redes, esses tipos de habilidades sugerem que eles estariam mais comprometidos com suas carreiras do que com suas organizações.

Como os trabalhadores não podem mais contar com suas organizações para empregos de longo prazo, indivíduos que trabalham com a inteligência emocional provavelmente terão as habilidades apropriadas para sobreviver no ambiente de negócios fluente de hoje, sendo capazes de pesar suas próprias opções e decidir sobre uma direção de carreira. Assim, a inteligência emocional parece ser um importante construto para trabalhadores interessados em questões de lealdade e carreira (CARSON; CARSON, 2000).

4.2. PROGRAMAÇÃO NEUROLINGÜÍSTICA E OS NEGÓCIOS

Com as mudanças nos negócios de forma rápida a necessidade obrigada a criar uma organização voltada para o aprendizado, organização na qual as pessoas investem em seu próprio crescimento, aprendendo usar suas capacidades e aprimorar seu potencial. O estudo que ajuda a promover êxito na linguagem, comportamento e pensamento é o que se chama de Programação Neurolingüística (PNL).

Empresas bem-sucedidas percebem que as pessoas são um dos ativos mais importantes que possuem, é aqui que a PNL entra em ação pois pode proporcionar uma melhora significativa na comunicação efetiva entre as pessoas.

PNL é uma estratégia usada pelo gerente, na qual capacita as pessoas que influenciam o ambiente no qual se encontram, possibilita ao gerente acelerar a capacidade de aprender para gerenciar mudanças e inicia-las, selecionar e definir resultados atraentes para a empresa, desenvolver relacionamentos com qualidade com quem está ao redor e quem se encontra todos os dias, como na vida pessoal e profissional, tornar-se mais sensível a si próprio e as outras pessoas, aprimorar flexibilidade para ter mais opções e influência sobre as situações.

Algumas das técnicas mais utilizadas na PNL são: reenquadramento, ancoragem, *rapport*, ritmo e liderança.

4.2.1 Reenquadramento

Reenquadramento é o processo pelo qual um componente da comunicação é mostrado para mudar a percepção de uma pessoa sobre as definições, concentrando-se na escolha da palavra usada (BISWAL; PRUSTY, 2011). Esta técnica funciona muito bem quando se está em uma situação que deixa a pessoa irritada ou chateada, pois pode alterar a definição da situação de uma maneira mais positiva.

Em outras palavras, permite colocar o conteúdo de uma situação em um quadro diferente. Como resultado, um gerente pode usar reenquadramento ao explicar uma tarefa para os membros da equipe sendo uma tarefa que normalmente nunca seria feita e reenquadrá-lo para que a tarefa não pareça tão difícil. Por exemplo, uma declaração de "o copo está meio vazio" que pode ser reformulado como "o copo está meio cheio", mudando assim a percepção do receptor dessa mensagem. Isso demonstra que Reenquadramento é uma técnica muito útil para que os gerentes sejam mais eficazes na comunicação e isso influencie positivamente o comportamento e a resposta dos funcionários (JOEY, 2015).

4.2.2 Ancoragem

A técnica de Ancoragem é um processo em que conecta uma resposta interna com alguns gatilhos externos, por exemplo, quando você toca o ombro de uma pessoa, a pessoa vai sorrir inconscientemente. Essa técnica é útil para gerentes porque pode mudar imediatamente como uma pessoa se sente (RICH, 2010). Um gerente pode, portanto, usar a técnica de Ancoragem para mudar um sentimento negativo para um sentimento positivo, porque o estado emocional é exposto aos cinco sentidos onde há conexões entre o estímulo e estado emocional (JOEY, 2015).

4.2.3 *Rapport*

Rapport técnica é muito importante e de fácil habilidade para aprender, permite que um indivíduo tenha uma boa relação com qualquer tipo de pessoa, ganhando confiança (HAYES, 2006). O *Rapport* inclui o processo de espelhamento, que é a correspondência da linguagem corporal, postura, respiração e tonalidade da voz para que a pessoa consiga criar uma harmonia no meio ambiente. No entanto, a pessoa precisa identificar se a percepção sensorial principal

do receptor é visual, motora ou auditiva. A percepção sensorial usa diferentes tipos de relacionamento. Por exemplo, quando a percepção sensorial principal do receptor é auditiva, o indivíduo pode usar uma declaração como "eu te ouço"; enquanto, para tipos visuais de audiência, o indivíduo pode usar frases como "minha visão é clara" (RICH, 2010).

4.2.4 *Pacing and Leading*

Esta é outra técnica que é útil para gerentes que querem ter mais habilidades comunicativas e efetivas. Em primeiro lugar, o *peacing* funciona para criar confiança e apoiar outras pessoas, mostrando compreensão em relação a elas. A escolha das palavras, por exemplo, pode ser usada para mostrar compreensão e apreciação do ponto de vista da outra pessoa, visão e uso da linguagem corporal podem ajudar a criar um ambiente harmonioso (HOTT, 2011). O ritmo eficaz ajudará, portanto, a construir entendimento e ajudará o gerente liderar e influenciar pessoas. Em poucas palavras, *peacing* para construir *Rapport* e *leading* é uma habilidade essencial necessária para se tornar um gerente excepcional, de forma que os membros da equipe se sintam reconhecidos e valorizados, conseqüentemente à uma gestão mais eficaz (JOEY, 2015).

4.2.5 Benefícios de obter habilidades de PNL

Existem vários benefícios de obter habilidades de PNL nos negócios, como incentivar a excelência nos membros da equipe, reduzir as taxas de rotatividade de pessoal, diminuir os mal-entendidos e aumentar a satisfação do consumidor. Técnicas de PNL permitir que a comunicação seja mais eficaz, persuasiva, clara, confiante e precisa, permitindo assim que seja aplicado em todos os níveis de empregados de uma organização (JOEY, 2015).

4.2.6 Estratégias para desenvolver habilidades de PNL

As estratégias para desenvolver habilidades de PNL para os gerentes são entender os quatro princípios, já citados anteriormente, da PNL. Em primeiro lugar, desenvolva a técnica de *rapport* consigo mesmo e depois com os outros. Em segundo lugar, a pessoa deve ter certeza do que ela quer alcançar, porque sem perceber o que quer, a pessoa definitivamente não pode ter sucesso. Em terceiro lugar, use os principais sentidos para ver, ouvir e sentir o que está

acontecendo ao seu redor; e use *feedback* para se adaptar à situação. Por fim, o conceito de PNL é o da flexibilidade comportamental, que inclui pensamentos e ações. Quanto mais escolhas você tiver, mais suas chances de sucesso (JOEY, 2015).

Depois dos quatro princípios principais, é hora de transformar o comportamento em uma habilidade. O primeiro estágio para desenvolver habilidades de PNL é praticar a habilidade e é preciso ter muita consciência. O próximo estágio é atingir o nível de capacidade e o último estágio é persistir no uso das habilidades até que a pessoa possa aplicar as habilidades de forma não intencional. Simplificando, a melhor maneira de aprender ou desenvolver habilidades de PNL para um indivíduo é experimentá-lo e praticá-lo regularmente até que se torne quase natural e o indivíduo acabará por usá-lo diariamente (O'CONNOR; MCDERMOTT, 2013).

4.2.6.1 Habilidade de venda e negociação

Os gerentes podem usar a habilidade de *rapport* para construir um relacionamento com os consumidores e os fornecedores. Durante a negociação, usando habilidades de PNL, como posicionamento perceptivo, o vendedor ou gerente será capaz de alcançar uma situação ganha-ganha, porque se coloca no lugar de outra pessoa e é capaz de ver as coisas do ponto de vista deles (CARTER, 2005). Além disso, aprender alguma coisa sobre padrões de linguagem, como habilidades de questionamento, seria útil durante a negociação e aumentaria a compreensão das questões, preocupações e necessidades da parte em negociação.

As habilidades de vendas e negociação são cruciais para um gerente excepcional, porque ajuda o gerente a alcançar acordos, atingir metas e, eventualmente, tornar-se mais produtivo e bem-sucedido no trabalho. Por fim, a habilidade de ressignificação pode ser útil ao lidar com pessoas e situações difíceis, como mencionado anteriormente. Como resultado, é importante incorporar técnicas de PNL em habilidades de vendas e negociação, pois isso pode ajudar um gerente a aumentar as chances de sucesso na negociação (JOEY, 2015).

Os gerentes não podem controlar pessoas ou eventos, mas o gerente pode gerenciar sua resposta às pessoas e alcançar os objetivos. A aplicação de habilidades de PNL em uma organização proporcionará aos gerentes e funcionários maior eficiência no local de trabalho, ao compreender e motivar as pessoas, individualmente ou em grupos.

Além disso, aplicar os princípios da PNL no ambiente de trabalho pode desenvolver ainda mais as habilidades da PNL. Assim, mudará positivamente os padrões de comunicação e comportamento para alcançar os resultados desejados. As estratégias para desenvolver

habilidades de PNL para os gerentes é conhecer as metas a serem alcançadas, com um claro entendimento se você está se movendo em direção aos objetivos e mudando o comportamento ou se as formas anteriores não funcionam. Por último, a ação é a parte mais crucial, porque as ações falam mais alto que as palavras. Ao aplicar as habilidades de PNL, a prática e a ação são importantes para alcançar determinados resultados. Em conclusão, a PNL é sobre pensar, acreditar, observar e atuar para conseguir o que você quer na vida.

5. CONCLUSÕES

O objetivo deste trabalho foi identificar as necessidades para Gerente de Relacionamento de alta performance na empresa Sant Financiamentos explorou o entendimento das necessidades dos clientes em busca da fidelização dos mesmos e em consequência a entrega eficaz de resultados em financiamentos de veículos, obtendo a prioridade das propostas de financiamentos junto aos clientes.

O trabalho ressaltou as necessidades e caminhos para um bom relacionamento com os clientes, podendo atender da melhor maneira a fim da fidelização e criação de valores no atendimento.

Fica claro que a fidelização do cliente acontece com um atendimento diferenciado sendo que o fator mais importante é o relacionamento com o cliente, e este é executado pelo Gerente de Relacionamento.

O Gerente de Relacionamento é o agente da execução, do envolvimento, das mudanças, do direcionamento, do entendimento, do atendimento consultivo e diferenciado, do conhecimento, possuindo papel fundamental para a organização Sant Financiamentos.

Entendemos que as pessoas (Gerentes de Relacionamentos) são fundamentais para o sucesso e entrega eficaz nos resultados da organização.

6. POSSÍVEIS DESDOBRAMENTOS

O conteúdo do presente trabalho traz a oportunidade de melhor compreensão e reflexão a respeito das empresas terem maior atenção voltada ao cliente, na busca de melhorar a qualidade de atendimento e desenvolvimento de estratégias na empresa que visem o crescimento junto com uma maior compreensão da clientela a ser atendida.

Entendendo a importância da qualificação adequada dos funcionários e de bons líderes, como o Gerente de Relacionamento, as empresas podem desenvolver programas mais adequados a capacitação de seus funcionários e se adaptar às exigências do mercado atual.

Atualizando as empresas quanto ao giro do mercado consumidor e criando novas técnicas de atendimento ao cliente onde se torne cada vez mais personalizada e menos mecânica, é preciso mais trabalhos que discutam tais temas e busquem trazer ideias neste contexto.

7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALTINDAG, E; KÖSEDAG, Y. The relationship between emotional intelligence of managers innovate corporate culture and employee performance. **Social and Behavioral Sciences**, v. 210, p. 270 – 282. 2015.

BISWAL, R.; PRUSTY, B. Trends in neuro-linguistic programming (nlp): A critical review. **Social Science International**, v. 27, n. 1, p. 41-56. 2011.

CARNEGIE, D. **Como fazer amigos e influenciar pessoas**. 52 ed. São Paulo: Companhia Editora Nacional, 2012.

CARTER, D. NEURO LINGUISTIC PROGRAMMING: A personal perspective. **Training Journal**, p. 16-19. 2005.

CARSON, KD; CARSON, PP. Measuring Emotional Intelligence: Development and Validation of an Instrument. **Institute of Applied and Behavioral Management**. 2000.

COVEY, S. **Os 07 Hábitos das pessoas altamente eficazes**. 49 ed. Rio de Janeiro: BestSeller, 2014

DEMING, W. **Qualidade: a revolução da administração**. Rio de Janeiro: Ed. Marques-Saraiva, 1990

DUHIGG, C. **O Poder do Habito**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2012.

GEIGER, I. Media effects on the formation of negotiator satisfaction: The example of face-to-face and text based electronically mediated negotiations. **Group Decision and Negotiation**, v. 23, n. 4, p. 735–763. 2014.

GEIGER, I. A model of negotiation issue–based tactics in business-to-business sales negotiations. **Industrial Marketing Management**. 2017.

GIANGRANDE, V; ANGELO, CF. **Marketing de Relacionamento no Varejo**. São Paulo: Saint Paul Editora, 2007.

HAYES, P. **NLP Coaching**. Maidenhead, England: McGraw-Hill Education. 2006.

HIGGINS, MMC; KRAM, KE. **Reconceptualizing mentoring at work: A development network perspective**. *Academy of management review*, v. 26, n. 2, p. 264-288. 2001.

HOTT, R. **Pacing and leading**. 2011.

JOEY, L. Can Neuro-Linguistic Programming (NLP) Be Used As Contemporary and Effective Skill for na Exceptional Manager in an Organization? **International Journal of Management, Accounting and Economics**. v. 2, n. 5, 2015.

KOTLER, P. **Administração de Marketing**. 05 ed. São Paulo: Atlas, 1998

KOTLER, P. **Administração de Marketing**. 10 ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 2000.

KOTLER, P. **Princípios de Marketing**. 07 ed. Rio de Janeiro: LTC Editora, 1999.

LIEVENS, FR; CHAN, D. **Practical Intelligence, Emotional Intelligence, and Social Intelligence**. Singapore Management University. Institutional Knowledge at Singapore Management University. 2017.

LITTLE, LM; GOOTY, J; WILLIAMS, M. The role of leader emotion management in leader member exchange and follower outcomes. *The Leadership Quarterly* v. 27, p. 85 – 97. 2016.

MANZIONE, S., Jr. **Fator humano no CRM – alavancagem do sucesso**. In: L. C. Zenone (Org.). *Customer relationship management (CRM) conceitos e estratégias: mudando a estratégia sem comprometer o negócio*. São Paulo: Atlas. 2001.

MAYER, JD, CARUSO, DR; SALOVEY, P. Selecting A Measure Of Emotional Intelligence: The Case For Ability Scales. 2000.

NAQUIN, CE. The agony of opportunity in negotiation: Number of negotiable issues, counterfactual thinking, and feelings of satisfaction. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, v. 91, n. 1, p. 97–107. 2003

O'CONNOR, J; MCDERMOTT, I. **Principles of NLP : What It Is, How It Works, and What It Can Do for You**. London: Singing Dragon. 2013.

PATTON, C; BALAKRISHNAN, PV. The impact of expectation of future negotiation interaction on bargaining processes and outcomes. **Journal of Business Research**, v. 63, n.8, p. 809–816. 2010.

PETRINI, M., POZZEBON, M. **Interação usuário-sistema: um estudo empírico sobre a pro atividade no uso de sistemas de informação**. Anais do Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, Rio de Janeiro, RJ, 24. 2000.

RICH, S. **NLP techniques that will transform your life**. 2010.

RYALS, L; PAYNE, A. Customer relationship management in financial services: towards information-enabled relationship marketing. **Journal os Stratgic Marketing**, v. 9. 2001.

SCHIFFMAN, L.; KANUK, L. **Consumer Behaviour** (10th ed.). Prentice Hall, (Chapter 8, 9). 2009.

SERRAT, O. **Knowledge Solutions**. Asian Development. Bank Mandaluyong Philippines. p. 897-902. 2017.

SWIFT, R. **CRM: customer relationship management, o revolucionário marketing de relacionamento com o cliente**. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

WILLIAMS, M. Building genuine trust through interpersonal emotion management: A threat regulation model of trust and collaboration across boundaries. **Academy of Management Review**, v. 32, p. 595–621. 2007.

XAVIER, RO; DORNELAS, JS. O Papel do Gerente num Contexto de Mudança Baseada no Uso da Tecnologia CRM. **RAC**. v. 10, n.1, p. 09-30. 2006.

WATKINS, M. Strategic simplification: Toward a theory of modular Design in Negotiation. **International Negotiation**, v. 8, n. 1, p.149–167. 2003.

WILKEN, R; CORNELIßEN, M; BACKHAUS, K; SCHMITZ, C. Steering sales reps through cost information: An investigation into the black box of cognitive references and negotiation behavior. **International Journal of Research in Marketing**, v. 27, n. 1, p. 69–82. 2010.