

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
MBA – GESTÃO DE NEGÓCIOS FINANCEIROS**

César Roberto Wulff

**TREINAMENTO EM VENDAS - FERRAMENTA ESTRATÉGICA PARA
ALAVANCAR NEGÓCIOS – BANCO DO BRASIL – AGÊNCIA IRIRIÚ**

Joinville

2007

César Roberto Wulff

**TREINAMENTO EM VENDAS – FERRAMENTA ESTRATÉGICA PARA
ALAVANCAR NEGÓCIOS – BANCO DO BRASIL – AGÊNCIA IRIRIÚ**

Trabalho de conclusão de curso de especialização apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Gestão de Negócios Financeiros da UFRGS – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Gestão de Negócios Financeiros.

Orientador: Prof. Carlos Alberto Vargas Rossi.

Joinville

2007

César Roberto Wulff

**TREINAMENTO EM VENDAS – FERRAMENTA ESTRATÉGICA PARA
ALAVANCAR NEGÓCIOS – BANCO DO BRASIL – AGÊNCIA IRIRIÚ**

Material para consulta na homepage da Biblioteca da
Escola de Administração da Universidade Federal do
Rio Grande do Sul, disponível em
<http://biblioteca.ea.ufrgs.br/index.asp>.

Conceito Final:

Aprovado em de de .

BANCA EXAMINADORA

RESUMO

O presente trabalho de conclusão de curso foi desenvolvido no Banco do Brasil – Agência Iririú – onde se buscou conhecer o perfil da equipe de funcionários desta agência bancária, levantando informações relativas à sua formação acadêmica, à identificação com o trabalho de vendedor, ao conhecimento dos produtos e ao conhecimento de técnicas de vendas. Após a pesquisa realizada foi concluído que: a equipe formada pelos funcionários da Agência Iririú é muito heterogênea, quanto à formação acadêmica, experiência profissional anterior ao Banco do Brasil e principalmente quanto ao conhecimento sobre técnicas de vendas e sobre os produtos e serviços oferecidos aos clientes. Observou-se também que não existe um planejamento para treinar periodicamente os funcionários; enquanto alguns participam de treinamento todos os anos, outros nunca participaram. Reuniões periódicas para discutir estratégias, ações de vendas e compartilhamento de experiências também não são realizadas. Espera-se que, de posse das informações coletadas e propostas sugeridas através deste trabalho, seja possível melhorar as vendas da Agência Iririú, não apenas quantitativamente, mas principalmente qualitativamente, sendo que esta última envolve maior satisfação dos clientes e dos funcionários, que realizarão vendas com maior confiança e satisfação. Todo funcionário do Banco do Brasil é, a princípio, um vendedor. E para isso, deve ser treinado.

Palavras-chave: Treinamento; vendas; produtos e serviços bancários.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	7
1.1	Problema de pesquisa	7
1.2	Objetivos	8
1.3	Justificativa	8
1.4	Sumário do método	8
1.5	Estrutura do trabalho	9
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	10
2.1	O vendedor	10
2.2	Mitos sobre vendas	11
2.3	Características dos super-vendedores	12
2.4	Conhecer para vender	13
2.4.1	Conhecer o cliente	14
2.4.2	Comunicar-se com o cliente eficazmente	16
2.4.3	Conhecer o produto	16
2.4.4	Conhecer o mercado	17
2.4.5	Conhecer a empresa onde trabalha	17
2.5	A abordagem de vendas	18
2.6	A entrevista de vendas	18
2.7	Vencendo as objeções	22
2.8	O fechamento da venda	23
3	O BANCO DO BRASIL	26
3.1	Histórico da empresa	26
3.2	Missão	27
3.3	Produtos e serviços	28
3.3.1	Pessoas físicas	28
3.3.2	Pessoas jurídicas	30
3.3.3	Governo	33
3.4	Mercado onde atua	34

4	AGÊNCIA NA QUAL FOI DESENVOLVIDA A PESQUISA -----	34
5	A PESQUISA -----	35
5.1	O método utilizado -----	35
5.2	Os resultados obtidos -----	35
5.3	Análise dos resultados -----	40
5.4	Implicações ou Recomendações -----	45
6	CONCLUSÕES -----	46
	REFERÊNCIAS -----	47
	ANEXO 1 – MODELO DE ENTREVISTA -----	49

1. INTRODUÇÃO

Diante do atual cenário de competitividade do setor financeiro e em especial do setor bancário, cabe aos bancos oferecer produtos e serviços que atendam plenamente às necessidades de seus clientes e que, não raras às vezes, superem as suas expectativas. Perceber as intenções futuras dos clientes é de plena importância para estimar o seu potencial de continuar com a organização ou deixá-la. As instituições financeiras bancárias trabalham praticamente com os mesmos produtos e serviços, com diversas semelhanças, o que permite ao cliente encontrá-los em qualquer estabelecimento bancário. Dessa forma, a decisão por um ou outro banco, será feita a partir da satisfação das expectativas do cliente quanto à qualidade do atendimento e dos produtos e serviços oferecidos. Os bancos precisam estar atentos às expectativas dos seus clientes, no sentido de se antecipar e oferecer-lhes os produtos de que necessitam e para isso, devem contar com funcionários bem treinados e profundos conhecedores dos produtos e serviços oferecidos aos clientes.

Para alcançar os objetivos de vendas impostos à manutenção da liderança de mercado, que hoje o Banco do Brasil desfruta, se faz necessário contar com uma equipe que conheça os produtos e serviços oferecidos pelo banco, e ainda, sinta-se motivada para oferecê-los aos clientes e tenha prazer no trabalho que executa. Este objetivo se consegue com treinamento constante e diário e com o envolvimento de toda a equipe, auxiliando-se mutuamente no atingimento das metas de vendas e, por conseguinte, na excelência do atendimento. Para motivar uma equipe não basta listar o nome dos componentes da equipe em um cartaz e anotar o quanto de produtos cada um vendeu. Este é um processo mais coercitivo e vexatório que estimulador.

1.1 Problema de pesquisa

O Banco do Brasil não admite vendedores. O processo seletivo é para escriturário, bastando para tanto que o candidato tenha concluído o segundo grau e se classifique em um concurso (que não aborda sequer uma questão sobre técnicas de vendas) ou avalie o candidato no que se refere ao seu perfil de vendedor. Através deste processo seletivo, são admitidos não apenas funcionários que possuam o segundo grau (exigência mínima para poder participar do concurso), mas também diversas pessoas com formação universitária, como Advogados,

Administradores, Economistas, Engenheiros e também pessoas sem experiência no mercado de trabalho e que nem sempre possuem o perfil de um vendedor. Alguns se sobressaem em vendas, quer pelo próprio perfil ou por experiências anteriores ou ainda por imposição da gerência, o que, neste último caso, provoca enorme insatisfação pessoal àqueles que não se sentem à vontade no cargo de vendedor. Cabe então, pesquisar o perfil da equipe, para conhecer seus anseios e dificuldades e posteriormente sugerir ações que possam elevar o potencial de vendas da equipe.

1.2 Objetivos

A heterogeneidade de conhecimentos e de experiências de vida dos componentes de uma equipe deve ser compartilhada com seus demais integrantes, para assim, atingir o crescimento da equipe como um todo e dos sujeitos em sua individualidade. Portanto, conhecer o perfil, a formação acadêmica, a experiência de vida, anseios e sugestões para aumentar e nivelar a capacidade de vender da equipe de trabalho da Agência Iririú, é fundamental para se propor um plano de treinamento que obtenha maiores chances de sucesso.

1.3 Justificativa

A equipe de funcionários da Agência Iririú, em sua maioria, apresenta baixo desempenho em relação às metas de vendas, exceto por alguns funcionários que as superam. Por que alguns conseguem melhor desempenho e outros não? Qual o perfil daqueles que conseguem e qual o perfil daqueles que não conseguem atingir as metas? O que se pode fazer para nivelar o desempenho dos vendedores? Existe um clima motivacional para vendas? Responder a estas questões através de estudos e propor medidas que possam treinar e motivar os funcionários, e implantar na Agência uma cultura de vendas, é o principal objetivo.

1.4 Sumário do método

Pretende-se: conhecer o grupo, utilizando-se de pesquisa *survey*, a fim de revelar o perfil profissional de cada funcionário, experiências anteriores ao Banco do Brasil, formação

acadêmica, conhecimento sobre vendas, conhecimento sobre produtos, necessidades de treinamento e satisfação pessoal com vendas.

A partir dos resultados obtidos com a pesquisa, poder-se-á, então, propor sugestões para que o grupo consiga atingir suas metas de vendas de forma objetiva, com conhecimento na área de técnicas de vendas, conhecimento dos produtos oferecidos pela agência, e principalmente, prestando o seu serviço com maior satisfação e deleite.

1.5 Estrutura do trabalho

O presente trabalho de pesquisa tem seu conteúdo distribuído em seis capítulos. O primeiro capítulo propõe fundamento ao estudo, descrevendo seus objetivos e justificando sua elaboração.

O segundo capítulo fornece embasamento teórico às idéias apresentadas no trabalho, onde mostramos conceitos desenvolvidos por diversos autores, a respeito do profissional vendedor, de mitos sobre vendas, conhecimento do cliente, conhecimento do produto, comunicação, entrevista de vendas, que vêm de encontro às necessidades de treinamento dos funcionários da Agência Iririú, onde foi elaborado o trabalho.

No terceiro capítulo oferecemos ao leitor uma visão do Banco do Brasil S.A., empresa onde foi realizado o presente trabalho. Começamos com o histórico do Banco do Brasil, sua missão, produtos e serviços oferecidos aos clientes, e terminamos identificando o mercado onde o Banco do Brasil atua.

A Agência Iririú, local onde foi realizado este trabalho, é o alvo do quarto capítulo. Descrevemos então a localização da agência e o número de funcionários, distribuídos por cargo de trabalho.

O quinto capítulo apresenta o objetivo da pesquisa a ser elaborada, o método a ser utilizado, os resultados obtidos, a análise dos resultados e as implicações ou recomendações sugeridas.

O presente trabalho é encerrado com o sexto capítulo, onde concluímos que é possível não apenas aumentar a capacidade de venda da Equipe Iririú, mas também tornar o ato de vender, que faz parte da rotina do profissional bancário, um trabalho agradável e possível, através de um treinamento adequado fornecido pela agência.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Atingir as metas de vendas impostas pelo Banco do Brasil não é tarefa fácil. É um dos maiores desafios do profissional bancário, pois não basta simplesmente vender, mas também satisfazer o cliente, atendendo suas expectativas quanto aos produtos e serviços oferecidos.

O grupo de indivíduos que forma uma agência bancária é muito heterogêneo, sendo que apresenta conhecimento sobre os mais variados assuntos e que se compartilhados com os demais integrantes aumentará em muito o desempenho da agência, principalmente quando se refere à atividade de vender. Manter reuniões periódicas de atualização e desenvolvimento pessoal de técnicas de vendas e compartilhar conhecimentos com os integrantes da equipe é de extrema importância para se atingir metas e aumentar a satisfação pessoal dos funcionários.

Diante do exposto, neste capítulo, gostaríamos de apresentar alguns mitos a respeito da profissão de vendedor e algumas técnicas de vendas que possam igualar o potencial dos funcionários da agência, no que diz respeito ao ato de vender.

2.1 O vendedor

Por muito tempo, o vendedor foi visto sob um ângulo muito pobre, como alguém que importunava as pessoas, vendendo coisas que ninguém precisava. Não havia a conotação de que este profissional de vendas propusesse soluções para os mais diversos problemas, auxiliando empresas e pessoas. Esta impressão inicial, porém, ficou tão forte que atualmente cria preconceitos sobre a profissão de vendedor, a ponto de se ouvir dizer que só segue a profissão de vendedor quem não espera mais nada de outra profissão, ou seja, é a última coisa que se pode fazer (Las Casas, 2006). Esta idéia fica latente quando citamos Ortega (2007, p. 17) que comenta: “muitas pessoas não se dizem vendedoras e outras têm medo de assumir esse papel. É certo que, no Brasil, vendedor é uma profissão discriminada e que tem conotação até negativa. Algo do tipo: se está desempregado, vai vender alguma coisinha, é o que alguém logo diz”. Por isso, algumas pessoas que trazem este conceito consigo, têm maior dificuldade em vender, principalmente no que se refere à abertura da venda, ou seja, oferecer o produto para o cliente, iniciando o processo de venda.

Segundo um provérbio popular, a profissão de vendedor é a segunda mais antiga do mundo. Poderíamos até admitir essa hipótese se pensarmos no vendedor como aquela pessoa faladora, espertalhona, capaz de vender qualquer coisa como se fosse o bem mais precioso e importante; aquela pessoa ardilosa e rápida nas argumentações e com uma capacidade impressionante de desaparecer assim que recebe o pagamento. Felizmente, o mercado está banindo esse tipo de vendedor (Bispo, 2006).

Este conceito, aos poucos, vai caindo por terra. O vendedor não é apenas alguém que traz um crachá no peito e um produto na mão. Somos todos vendedores, o dia inteiro, o tempo todo, vendendo idéias, vendendo projetos e principalmente vendendo a si próprios, através do marketing pessoal. A habilidade para vender revela-se positiva para qualquer pessoa, uma vez que na vida sempre se está vendendo alguma coisa. Desenvolver a capacidade de vender significa ampliar a própria habilidade para lidar com qualquer situação e, conseqüentemente, aumentar as oportunidades de obter melhores resultados (Las Casas, 2006).

2.2 Mitos sobre vendas

Segundo Las Casas (2006), existem vários mitos na área de vendas que prejudicam a atuação do vendedor, pois bons profissionais podem afastar-se da profissão, devido a essa falsa imagem formada e que descrevemos a seguir:

a) Inferioridade

O sentimento de inferioridade que alguns vendedores podem experimentar está vinculado a aspectos históricos, ocasionados principalmente pela falta de profissionalismo de alguns setores em determinados momentos, utilizando-se de práticas agressivas de vendas, prejudicando a imagem dos vendedores e que se arraigaram na sociedade. Não obstante a esta situação, o papel do vendedor vem mudando, passando de vendedor para assessor, oferecendo soluções que venham de encontro às necessidades de seus clientes. O nível de profissionalismo de um vendedor é que determina seu grau de prestígio. A formação de imagem envolve o somatório de várias ações. Portanto, o preconceito quanto à atividade de vendas não tem fundamento. Trabalhar com vendas é uma profissão semelhante à de um advogado, de um consultor, todas igualmente importantes, e com os mesmos objetivos de facilitar a vida de indivíduos ou empresas.

b) O Vendedor já nasce feito

Ninguém nasce feito, não obstante apresente determinada tendência para a profissão. Para ser bem-sucedido em qualquer atividade, é necessário muito esforço e dedicação. Há os vendedores tímidos, os bem-falantes, os extrovertidos, etc. Qualquer que seja a personalidade do vendedor, ele poderá ser orientado a conduzir ou melhorar a mensagem de vendas e servir como assessor de seus clientes. Daí a necessidade de os vendedores serem treinados. Para tornar-se um bom vendedor, o profissional necessita de treinamento, frequência a cursos, leitura quotidiana, análise dos resultados de suas vendas, busca do progresso e da perfeição de seu desempenho constantemente.

c) O bom vendedor vende qualquer coisa e a qualquer um

Não é possível vender qualquer coisa a qualquer um, pois, em princípio, o bom vendedor vende aquilo que seu cliente realmente necessita e não utiliza expedientes antiéticos para atingir suas metas de vendas. Hoje, os vendedores devem procurar vender os produtos que o cliente realmente necessita, pois não há espaço para empurrar produtos a qualquer custo. O papel de assessor do cliente requer da parte do vendedor habilidade para ganhar sua confiança e capacidade para resolver seus problemas, como vendedor de soluções.

2.3 Características dos super-vendedores

O que faz com que um vendedor seja realmente bom? Robert McMurry e James S. Arnold (apud Las Casas, 2004), pesquisando os melhores vendedores de importantes empresas americanas, concluíram que os seus principais atributos são:

- a) Elevado nível de energia: não mede esforços para fazer seu trabalho. Sempre disposto e pronto a cooperar, veste a camisa da empresa e se dedica inteiramente ao trabalho;
- b) Intensa autoconfiança: os super-vendedores são autoconfiantes. Demonstram não temer situações novas, pois conhecem sua capacidade e sabem até onde ir. Demonstram estar sempre prontos para enfrentar novos desafios;
- c) Sistema de valores caracterizado por prestígio, status, ansiedade em ganhar mais e melhorar o padrão de vida: estas características são as que impulsionam o indivíduo à

ação, pois este, tendo o desejo constante de progredir materialmente, sente-se estimulado a ganhar cada vez mais, sem acomodar-se. As pessoas com tal atributo traduzem sucesso por sua capacidade de “chegar lá”, de ser bem-sucedidas, de demonstrar aos outros que conseguiram vencer;

- d) Hábito de trabalhar sem supervisão: ao contrário de muitos indivíduos que preferem ser orientados, os vendedores mais bem-sucedidos preferem trabalhar sem supervisão, de modo que possam decidir e tomar iniciativas. Esses vendedores normalmente não ficam apáticos esperando a decisão de superiores;
- e) Perseverança habitual: é comum na profissão de vendas, alguns profissionais sentem-se desmotivados depois de certo tempo de trabalho, devido às frequentes respostas negativas que recebem. Os super-vendedores nunca se desmotivam com isso. Compreendem que não podem vender a todo mundo e que as rejeições são normais. Os indivíduos entrevistados demonstraram não desanimar e os vendedores procuram sempre galgar os mais altos degraus de sucesso, não obstante os obstáculos normais que encontram no caminho;
- f) Tendência natural à competição: também o super-vendedor demonstra uma vontade constante de competir. Deseja vencer concursos, ser o melhor da equipe, do território; enfim, estar sempre em competição, sem, entretanto, deixar que isso o leve à utilização de métodos inadequados. Competição sadia foi, igualmente, uma das características encontradas.

2.4 Conhecer para vender

Para Las Casas (2004), o trabalho de vendas tende a uma profissionalização cada vez maior. O ambiente competitivo e a mudança gradativa que vem sofrendo o mercado consumidor no Brasil, que está se tornando mais exigente, demandam maior preocupação com o nível profissional dos vendedores. Indivíduos bem informados podem alcançar melhor relacionamento com os clientes e proporcionar melhores condições de satisfação de seus desejos e necessidades, pela comunicação eficaz. Para o vendedor moderno, os conhecimentos que possui são fatores fundamentais para o sucesso do marketing de qualquer empresa.

Renato Romeo, em entrevista ao sítio <<http://www.voit.com.br>>, destaca que apesar de todo o dinheiro gasto em tecnologia e marketing, as vendas diretas dos bancos são deficientes. Descontadas as chamadas “vendas casadas”, provenientes de aumento de limite

de cheque especial e cartão de crédito, as transações comerciais diretas são problemáticas. Isso se deve, continua Renato Romeo, geralmente ao despreparo dos gerentes das agências, que no final das contas são vendedores e os responsáveis diretos pelo faturamento de venda de produtos, tais como seguros, consórcios e mesmo carteira de investimentos.

Quando um cliente encontra-se diante de um representante de uma instituição financeira, diz Renato Romeo, seja o representante um gerente de agência, seja ele um funcionário de qualquer outro setor, sente uma diferença enorme entre o que foi divulgado e a forma com a qual o representante o atende. A forma como o funcionário percebe as necessidades dos clientes, faz a diagnose dessas necessidades e mesmo apresenta os produtos bancários é deficitária. Existe uma lacuna entre o cliente e o funcionário, por onde se escorre uma grande parcela dos investimentos que os bancos fazem em marketing e tecnologia. É preciso que os bancos comecem a entender que o momento em que o funcionário e o cliente se encontram, é, em essência, um contato de vendas, fato este que muitos funcionários não aceitam. Para alguns profissionais, como para outras pessoas em todo o mundo, o trabalho de vendedor ainda carrega um alto grau de preconceito e conseqüentemente aversão, o que acaba gerando grandes prejuízos no caso dos bancos em particular.

2.4.1 Conhecer o Cliente

Os consumidores compram por motivos variados, visando atender aos seus desejos e necessidades (no caso de pessoas físicas) e atender às necessidades de sua organização (no caso de pessoas jurídicas). Enquanto o primeiro é mais emocional, impulsivo, o segundo é mais racional, seguindo critérios pré-estabelecidos (Kotler, 1998).

Conforme Renato Romeo, ainda em sua entrevista ao sítio <<http://www.voit.com.br>> , o setor bancário apresenta determinadas características que lhe são bastante peculiares. Raras vezes o cliente senta-se à frente de um funcionário de um banco e diz que quer comprar um título de capitalização, um seguro de vida ou um plano de previdência privada, quer seja por desconhecimento da existência do produto ou serviço ou até por questão de hábito e cultura. Exceto empréstimos, financiamentos, conta-corrente e conta-poupança que são os mais procurados e mais conhecidos, os demais produtos bancários deverão ser oferecidos aos clientes, mostrando-lhes as características e vantagens de cada um deles, despertando a necessidade do produto ou serviço.

Para isso é necessário conhecer aspectos demográficos, psicográficos e comportamentais, como: os hábitos do cliente, o padrão de vida, estado civil, renda familiar, número de filhos, o que só se consegue através de perguntas estrategicamente formuladas. Falar menos e ouvir mais para entender o que o cliente realmente deseja é o caminho para vender mais e atingir a fidelização de clientes.

A seguir, destacamos o Quadro 1, extraído de Las Casas (2004), em que é enfatizada a natureza dos clientes, com relação aos seus tipos, seus comportamentos e como o vendedor deve lidar com eles.

Natureza de Clientes

Tipos de Clientes	Comportamentos	Como lidar com eles
Desagradáveis	Perguntadores Conversadores Insultantes Descrentes	Conhecimento do produto Brevidade, cortesia Sinceridade Controle
Silenciosos	Demonstram não ter conhecimento Parecem infelizes Pensativos Não conversam	Formulação de perguntas Consideração e cortesia
Experimentadores	Barganhadores Críticos Indiferentes Silenciosos	Conhecimento do produto Tato Perseverança Convicção
Indecisos	Apreensivos Querem conversar mais sobre o assunto Receosos de cometer erros Inseguros	Moderação, calma, cortesia Confirme a opinião dele Mencione outros que usam o produto Paciência e consideração
Nervosos	Raivosos Irrequietos Impacientes Injustos	Calma Paciência Consideração
De bom-senso	Agradáveis Inteligentes	Faça o que eles esperam Serviço eficiente Cortesia e consideração
Dependentes	Indecisos Velhos e surdos Infantis Estrangeiros	Gentileza Firmeza Simpatia Ajude-os

Quadro 1

2.4.2 Comunicar-se com o cliente eficazmente

Cada vez mais a tecnologia está tirando os clientes da agência, oferecendo-lhes praticidade e agilidade para pagamento de contas, transferência de recursos, através de

internet banking, celular, etc. Seria o fim das agências bancárias? Em tempos de ambientes multicanais, esses locais físicos caminham para ser um dos principais pontos de contato entre clientes e bancos.

O superintendente do Itaú, Carlos Augusto de Oliveira, em entrevista ao sítio <<http://www.voit.uol.com.br/adCms/DocumentoList.aspx?txtBusca=carlos+augusto+de+oliveira9&x=20&y=10>>, em 04.07.2007, defende o papel moderno das agências nas negociações face-to-face, mesmo com toda a tecnologia que possuem. O atendimento de valor agregado é a meta a ser alcançada e a velocidade é a grande questão a ser adequada.

Nos próximos anos os bancos irão procurar reter cada vez mais os clientes, fazendo com que aumentem a cesta de produtos que têm na instituição financeira, cita Renato Romeo em entrevista ao sítio <<http://www.voit.uol.com.br/AreaHome2.aspx?Area=924#>>, acessado em 04.07.2007. Continuando, Romeo diz que a maioria dos gerentes de agência, consultores e funcionários que têm como objetivo trazer receita para o banco através da venda de produtos, não está preparada para tal. Para fidelizar o cliente através da aquisição de produtos e serviços é necessário que o representante do banco consiga transmitir ao seu cliente um correto entendimento da situação que este está vivenciando.

Como despertar a necessidade dos clientes para os produtos e serviços que estamos vendendo? Las Casas (2004) cita que a forma mais indicada é vender benefícios. Para oferecer os benefícios certos, devemos inicialmente identificar quais as necessidades do cliente. Para isso, o método de fazer perguntas é o indicado. É necessário que cada vez mais se aperfeiçoe os métodos utilizados para vender, pois além dos clientes atuais estarem cada vez mais bem informados e mais exigentes, a concorrência é cada vez maior.

2.4.3 Conhecer o produto

Segundo Las Casas (2006), o conhecimento é importante para o vendedor moderno, que vende soluções e benefícios, não apenas produtos, e com isso tem condições de satisfazer os desejos e as necessidades de seus clientes. O profissional de vendas desempenha papel crítico na difusão de inovações, quer sob a forma de novos produtos, quer de novos serviços ou idéias, sendo ele importante fonte de informações sobre usos e aplicações desses novos elementos (Bispo, 2006).

Ortega (2007), diz que para vender, é preciso, antes de mais nada, aprender. Manter a mente e o coração abertos para receber novas informações, pois justamente com elas, novas oportunidades podem surgir.

2.4.4 Conhecer o mercado

Conhecer o mercado é, obviamente, necessário para o vendedor profissional. A concorrência lança novos produtos e utiliza novas formas de comercialização, entre outras inovações, e o bom profissional de vendas deve ter conhecimento de todos esses movimentos para poder dialogar com seus clientes (Las Casas, 2006).

Um bom exemplo sobre a agilidade do setor bancário, é o fato que relatamos a seguir: a diretora de tecnologia do Banco do Brasil, Maria da Glória Guimarães, em entrevista ao sítio <<http://www.voit.com.br>>, diz que o Banco do Brasil aposta no pagamento pelo celular para inovar as transações comerciais no País. A solução, em projeto piloto, é simples e se baseia na facilidade de uso e integração entre as diversas operadoras de telecomunicações e de cartões de crédito. Embora pareça complicado, a formatação do negócio foi bem realizada pelo Banco do Brasil. O cliente só autoriza o débito quando recebe uma mensagem de texto. A intenção é liberar a facilidade para todos os clientes até o final de 2007.

Ninguém melhor do que o profissional de vendas para sentir as necessidades do mercado. Seja ouvindo seus clientes, seja observando a atuação da concorrência, seja conversando com fornecedores e consumidores, este profissional está desempenhando o relevante papel de pesquisador de mercado (Bispo, 2006).

2.4.5 Conhecer a empresa onde trabalha

Segundo Las Casas (2004), há necessidade de conhecer dentro de sua empresa os nomes dos principais profissionais, as áreas de comandos, a estrutura organizacional, as áreas de responsabilidade, os objetivos, as filosofias, as hierarquias, etc. O conhecimento de uma empresa deve ser dirigido basicamente aos seguintes aspectos:

- dimensões, qualidade e organização comercial;
- experiência e especialização no trabalho de certos ramos;

- nível de eficácia e agilidade da organização administrativa que apóia a área comercial;
- conceito de gestão da empresa por parte da direção;
- estilo de administração (conservador, agressivo, não partidário de correr risco);
- objetivos concretos perseguidos.

2.5 A Abordagem de vendas

Toda abordagem que objetiva uma venda deve vir precedida de uma estratégia. A estratégia aqui consiste em definir a forma de se fazer essa abordagem para cada um dos clientes (Bispo, 2006, p.43). Em vendas não se atira a esmo, trabalha-se focado. Sem enxergar o alvo, ninguém consegue acertá-lo.

2.6 A entrevista de vendas

Segundo Almeida (2001), todo atendimento ao cliente começa com um Momento da Verdade. Karl Albrecht, (*apud* Almeida 2001, p.29), classifica o ‘Momento da Verdade’ como “qualquer episódio no qual o cliente entra em contato com algum aspecto da organização e obtém uma impressão de seu serviço”.

Almeida (2001) classifica o ‘Momento da Verdade’ em três tipos:

a) Encantado (ou mágico), no qual o cliente recebe um atendimento excepcional. Sempre que procura serviços de qualidade, lembra do excelente atendimento. Inclusive está disposto a pagar um pouco a mais para ter aquele serviço diferenciado;

b) Desencantado (trágico ou desastrado), no qual o cliente recebe um atendimento abaixo do esperado. Passa a falar da empresa de forma negativa e não retorna nunca mais;

c) Apático (ou normal), nada de grave ocorre no contato. O cliente é atendido e ninguém cria nenhum problema. Entretanto, o cliente é atendido com indiferença, de forma “apática”. Tudo ocorre de maneira “normal”, exatamente como está programado (ou padronizado). Ao ser atendido de forma apática, passados alguns minutos, o cliente não lembra que sua empresa existe.

Para Richardson (2006), o diálogo de vendas é mais do que simplesmente uma conversa. Trata-se de uma troca de informações que começa e termina no cliente cujas

necessidades estão sendo avaliadas. Em geral, o nível de preparação e de questionamento do vendedor não está à altura da comunicação que ele precisa estabelecer. Isso dificulta os diálogos produtivos e impede que bons vendedores se tornem ainda melhores.

Para que a apresentação de vendas seja bem-sucedida, é necessário que sejam observados alguns procedimentos, os quais descreveremos a seguir, conforme sugerido por Las Casas (2004, p.101):

a) Despertar a atenção do cliente

Para que se inicie um processo de comunicação, é necessário que o cliente esteja atento para o que o vendedor tem a dizer. A abordagem feita pelo vendedor deve despertar a atenção do cliente para ouvi-lo.

b) Formular perguntas antes de iniciar a apresentação

Para ganhar a atenção do cliente, como também para conduzir a entrevista para o caminho certo, devem ser formuladas perguntas antes de se iniciar a apresentação. Assim, obrigamos o cliente a respondê-las, proporcionando-lhe maior participação no diálogo estabelecido.

c) Ser bom ouvinte

Formular perguntas e não escutar o que o cliente tem para dizer não é recomendável. Portanto, a atenção dispensada e a consideração dada ao cliente devem ser levadas em conta na elaboração das perguntas.

d) Conquistar a confiança do cliente

Uma venda somente será concluída se o cliente decidir comprar. Um dos fatores realmente importantes para essa decisão é a confiança que o cliente tem no vendedor. Para atingir essa condição, é necessário que este último se preocupe em cumprir o que promete. Adquire-se confiança dizendo a verdade, prometendo apenas o que pode ser cumprido. Frequentemente acontece de vendedores que, para não perder o negócio, prometem ou

aceitam condições que não sabem se podem cumprir. O resultado disso é que o não-cumprimento dos termos pode “queimar” os clientes, prejudicando negócios futuros.

e) Usar linguagem clara e objetiva, falando o mesmo “idioma” do cliente

Alguns vendedores acreditam que, para mostrar que entendem de seu negócio, devem expressar-se utilizando termos técnicos. Na realidade, a eficiência de tal comunicação depende do mercado-alvo visado pela empresa. A linguagem deve ser clara, compreensível ao cliente e objetiva, qualidades que podem ser desenvolvidas com treinamento. Termos técnicos podem ser utilizados em vendas dirigidas a profissionais ou clientes que demonstrem estar familiarizados com o assunto. Os termos utilizados e a forma de explicar devem ser adaptados à capacidade de entendimento do cliente.

f) Não vender produtos, mas benefícios

O consumo de um produto ou serviço só acontece para satisfazer a uma necessidade, porque proporciona benefícios para quem dele necessita. Por esta razão, os vendedores devem conhecer com detalhes quais os benefícios que seu produto proporciona. Toda a apresentação, portanto, deve focar esses aspectos para atingir maior motivação e conseqüentemente resultados satisfatórios.

g) Chamar o cliente pelo nome

O próprio nome soa como uma bela canção aos ouvidos de quem ouve. Chamar o cliente pelo nome proporciona maior aproximação entre vendedor e cliente, fazendo com que este último sintam-se valorizado. Entretanto, devemos cuidar para não chamar um indivíduo pelo nome errado.

h) Conduzir a entrevista de vendas num clima amigável

Ao lidar com clientes raivosos, é comum que o vendedor tome atitude defensiva por sentir seu ego ameaçado. No entanto, essa atitude cria um clima de disputa entre vendedor e cliente, transformando o encontro de vendas numa batalha da qual sairá um vencedor apenas, mas nunca um pedido de vendas. Portanto, evitar atritos é um fator de extrema importância.

i) Concentrar a apresentação nas necessidades do cliente

Se o cliente quer qualidade, é inútil discorrer a apresentação falando sobre o preço vantajoso de algum produto. É necessário saber o que o cliente deseja, o que se consegue obter através do questionamento sobre o que ele realmente quer durante a conversação.

j) Demonstrar entusiasmo

Vendedores vibrantes, com apresentação de vendas enfáticas e veementes, conseguem transmitir uma mensagem com maior efeito que os de apresentação monótona. Quem sente entusiasmo, transmite entusiasmo. Conservar o estado de entusiasmo aumenta a chance de sucesso.

k) Utilizar recursos visuais

Os elementos visuais enriquecem uma apresentação. Tudo o que puder ser materializado deverá ser utilizado para comprovação daquilo que se está dizendo. A ajuda visual comprova, exhibe, motiva. Sempre que possível, deverá ser utilizada.

l) Manter a entrevista sob controle

O controle da entrevista permite ao vendedor conduzi-la ao fechamento, o que não significa que o vendedor deva falar o tempo todo, monopolizando a conversa. Controlar a entrevista significa permitir que o cliente fale, embora conforme o desejo do vendedor. Ao perceber que o cliente está se afastando do assunto, o vendedor deve interferir para retornar ao argumento anterior. Neste sentido, o controle é eficaz.

m) Conduzir a entrevista para o fechamento, respondendo às objeções

É importante que o vendedor se prepare para responder às perguntas ou objeções do cliente e que sempre conduza a entrevista para o fechamento, ou seja, controle-a de modo que a leve ao objetivo final que é a venda. A apresentação de vendas é tão importante que muitas

empresas investem no treinamento de seus funcionários simulando apresentações junto a outros vendedores, antes de entrar em contato com o cliente.

2.7 Vencendo as objeções

Segundo o Dicionário Houaiss da Língua Portuguesa, objeção significa “argumento apresentado em oposição a outro anteriormente anunciado; dificuldade, obstáculo”. Há diversos motivos para um cliente criar objeções. Isso pode ser frustrante, mas também revela que ele está atento e avaliando criticamente uma proposição.

As objeções são um ótimo caminho para ganhar credibilidade e avançar no processo de vendas. Contudo, muitos vendedores não usam as objeções de forma estratégica. Ao contrário, tentam contra-argumentar com o cliente, que, em resposta, fica na defensiva e bloqueia o diálogo. Assumir uma postura ofensiva também não funciona.

Uma alternativa entre “lutar” e “correr” é usar corretamente a técnica de questionar e de demonstrar consideração pelo cliente, de forma a entender qual é a objeção e obter as informações necessárias para contorná-la (Richardson, 2006). Las Casas (2004, p.121) cita as principais objeções de compra, as quais são transcritas a seguir:

a) Objeções de Preço

Como são frequentes as objeções de preço em quase todas as áreas de comercialização, é preciso ter cuidado antes de respondê-las, uma vez que podem ser feitas apenas para testar a capacidade de redução da oferta. Por outro lado, elas podem ser reais, uma vez que no mercado há vários concorrentes com diferentes ofertas. Em qualquer situação, o conhecimento da concorrência, do produto e do preço do concorrente ajuda a lidar com essa barreira, a encontrar resposta a objeções deste tipo, possibilitando enfatizar os benefícios que reduzem proporcionalmente o preço.

b) Objeções do Produto

A resposta a determinadas objeções implica sólido conhecimento do produto. Qualquer oposição dirigida ao produto deve ser respondida com profissionalismo. É importante que os vendedores conheçam os benefícios proporcionados, bem como os detalhes

técnicos, para que se tornem habilitados a responder quaisquer dúvidas. No entanto, o vendedor deve traduzir os termos técnicos em linguagem acessível ao consumidor.

c) Objeções da Empresa

O cliente pode objetar sobre os serviços prestados pela companhia, afirmando ter sido mal atendido no passado, ou que outros tiveram problemas. Muitos vendedores respondem a essa objeção de forma errada, pois, sem conhecer os motivos, antecipam-se em negar e em afirmar taxativamente que não o fizeram. Frequentemente, o vendedor não sabe o que aconteceu no passado, ou mesmo que saiba, o respeito ao consumidor em escutar o que tem a dizer é a atitude mais recomendada.

d) Objeções de Tempo

São igualmente comuns as objeções relativas a tempo, aquelas que procuram adiar as decisões com frases do tipo “tenho que falar com meu diretor” ou algo semelhante. Na verdade, pesquisa a respeito do cliente, anteriormente à visita, deve indicar quais os indivíduos que decidem na empresa. Assim, há condições de dirigir o esforço diretamente ao comprador que tenha poder de decisão.

As objeções relativas a tempo podem ser falsas, com o cliente postergando apenas para se livrar do vendedor. Para melhorar os resultados, o vendedor deve procurar desvendar quais as causas de tal comportamento e se o cliente está dizendo a verdade. O método de fazer perguntas é muito útil nesses casos.

e) Objeções do tipo “não estou interessado”

Se após completar a apresentação de vendas, o cliente ainda afirmar que não está interessado, alguma etapa anterior do processo não foi bem trabalhada. Se o vendedor está certo de que o produto satisfaz as necessidades do cliente, então o cliente não deve ter entendido bem algum ponto mencionado. Se este for o caso, o vendedor deve rever o que foi dito, repetir os pontos principais de venda e voltar a “atacar”. Tomar cuidado, porém, para não insistir demais, tornando-se inconveniente.

2.8 O fechamento da venda

Os vendedores de sucesso dispõem de um farto repertório de técnicas de fechamento de vendas. Elas servem para descobrir se o cliente está pronto para comprar. As técnicas de fechamento consistem em fazer perguntas em momentos estratégicos, de tal forma que levem o cliente a se comprometer com a compra do produto ou serviço. Todo vendedor precisa desenvolver suas técnicas e ensaiá-las até que ganhem eficácia (Bispo, 2006).

O vendedor é o responsável por conduzir e propor o fechamento. É ele quem escuta, pergunta, apresenta as necessidades do cliente, verifica e faz as perguntas finais. O fechamento normalmente é parte do ciclo de vendas, seja uma reunião com a pessoa que toma as decisões, uma demonstração ou um programa piloto, a vinda de um especialista da empresa ou qualquer coisa que dê continuidade ao processo – tudo isso antes de fechar o negócio ou de obter a assinatura do contrato (Richardson, 2006).

Para Las Casas (2004), o fechamento é o ponto máximo de um processo de vendas. Todas as etapas anteriores concorrem para alcançar o objetivo, ou seja, resultados positivos. Se tudo for bem feito, mas o vendedor não conseguir fechar o pedido, obviamente o desempenho não será satisfatório. Enfim, o fechamento é a recíproca de todo o esforço anterior, é a compensação por uma apresentação de vendas bem feita. Portanto, a qualidade de um profissional de vendas será avaliada por seu índice de fechamentos.

Transcrevemos a seguir, segundo Las Casas (2004, p.135), os requisitos para um bom fechamento de vendas:

a) Vender o que o cliente necessita

Se o vendedor não identificar aquilo que seu cliente está necessitando, a apresentação pode ser direcionada para benefícios inadequados. Enfatizar aspectos que não importam ao consumidor é grande perda de tempo, além de desperdício de esforço. A venda bem feita concentra-se naquilo que o cliente deseja.

b) Manter o controle da entrevista

Controlar não significa monopolizar, mas conduzir a entrevista para o que o vendedor deseja. Os vendedores precisam manter esse domínio, pois sem isso fica impossível conduzir a entrevista a fim de se obter o fechamento.

c) Ficar atento aos sinais de compra do cliente

Os sinais de compra podem aparecer em qualquer parte de uma apresentação: nos momentos iniciais, no meio ou no final. Em qualquer parte, o vendedor deve estar sempre bem atento, pois esses sinais abrirão as portas para a conclusão de negócios.

d) Manter uma atitude positiva

Há vendedores que começam uma entrevista já derrotados, achando que não conseguirão vender. Os pensamentos influem no desempenho das pessoas e um vendedor pode, por isso, perder sua oportunidade de venda. Recomendamos que os vendedores tenham sempre postura positiva, acreditando em sua capacidade.

e) Resumir os pontos principais da apresentação

Para facilitar o fechamento, é importante que os vendedores resumam os principais aspectos abordados durante a apresentação, pois é possível que os vários assuntos tratados fiquem um pouco confusos na mente do cliente, dificultando-lhe a decisão. Para facilitar, deve-se então resumir os principais tópicos, permitindo assim melhor discernimento e, conseqüentemente, aumento das chances de repostas favoráveis. O resumo deve ser feito sempre na direção dos interesses do consumidor.

f) Não ter medo de fazer o fechamento

É comum que os vendedores, principalmente os mais novos, sintam medo de solicitar o pedido aos clientes. Apesar de aparentemente contraditório, isso freqüentemente ocorre. Quando chega o momento da conclusão, o vendedor apresenta certo desconforto ou nervosismo. Muitos temem receber um “não”. Quando isso acontece, todo esforço deve ser feito para superar essa barreira. Novamente, as experiências e o treinamento ajudam muito em tal tarefa. Os vendedores que são treinados adquirem mais segurança e apresentam desempenho melhor. Com a prática, essa capacidade pode ser desenvolvida, adaptando-se ao ramo de atuação e às características do cliente.

g) Agir naturalmente

Os vendedores não devem demonstrar diante dos compradores, atitudes que revelem seu contentamento em fechar algum negócio. Tais atitudes sugerem certo amadorismo. Nessas oportunidades, deve-se agir com todo o profissionalismo possível, preenchendo o pedido como consequência natural no trabalho de vendas. Nervosismo, ansiedade, sorrisos ou qualquer outra atitude desse tipo devem ser evitadas.

h) Deixar sempre um item para o “tiro final”

Se, após todas as tentativas possíveis, os clientes ainda relutarem em assinar o pedido ou desejarem retirar-se, o vendedor deve valer-se de um item que tenha reservado para uma última tentativa. Dentro de padrões aceitáveis, após esgotarem-se todas as possibilidades, ele pode oferecer alternativas que interessem como “últimas unidades à venda”, “ameaça de aumento de preço” etc., que criam mais uma chance de transformar uma venda praticamente perdida na realização de negócios lucrativos.

3. O BANCODO BRASIL

Este capítulo apresenta a empresa que foi objeto do presente trabalho. Abordaremos sua história, sua missão, os produtos e serviços oferecidos e o mercado onde atua.

3.1 Histórico da empresa

Fundado por D. João VI, em 1808, com a vinda da família real Portuguesa para o Brasil, o Banco do Brasil é o banco mais antigo do país. O Banco do Brasil atual surgiu em 1905, quando uma crise bancária levou seu predecessor direto, o Banco da República, à beira da falência. O banco, reorganizado, ficou sob controle direto da União. Enquanto banco comercial, o Banco do Brasil era concebido como o “regulador constante e benéfico do crédito público”, não sendo, entretanto, um banco de desenvolvimento.

Em 1965, com a Lei de Mercado de Capitais e a Lei da Reforma Bancária, iniciou-se um processo de transformação dos diversos papéis até então desempenhados pelo Banco do Brasil, enquanto instituição financeira e partícipe da formulação e da execução da política financeira e creditícia do Governo. Além da especialização de instituições por linhas de

crédito, o fato mais relevante foi a criação do Banco Central do Brasil, como gestor da política monetária, cujas diretrizes eram determinadas pelo Conselho Monetário Nacional.

Em 30 de janeiro de 1986, foi feito o congelamento da conta-movimento, que o Banco Central mantinha no Banco do Brasil, para contabilizar as operações de interesse do Governo Federal, com as novas operações ocorrendo dentro da sistemática de prévio suprimento de recursos. O Banco do Brasil perdeu os recursos originários do fluxo de caixa do orçamento do Tesouro, mas, em contrapartida, foi autorizado a praticar todas as operações permitidas às instituições financeiras. Através deste cenário, o Banco do Brasil passou a se preocupar muito mais com seus clientes, procurando atualizar-se, oferecendo produtos e serviços amplamente explorados pelos bancos privados.

Funcionando como uma sociedade de economia mista, ou seja, pessoa jurídica de direito privado, configura-se como um banco comercial, apesar de exercer uma série de atividades não pertinentes a instituições deste tipo. Sendo um instrumento de execução das políticas creditícia e financeira do Governo Federal, compete-lhe, entre outras atribuições:

- a) receber, a crédito do Tesouro Nacional, o produto da arrecadação de tributos ou de rendas federais, bem como, o produto das operações de crédito da União;
- b) realizar os pagamentos e os suprimentos necessários à execução do Orçamento Geral da União;
- c) adquirir e financiar estoques de produção exportável;
- d) executar a política de preços mínimos dos produtos agropastoris;
- e) ser o agente pagador e recebedor fora do país.

Extraído de: <<http://www.bb.com.br>>

3.2 Missão

“Ser a solução em serviços e intermediação financeira, atender às expectativas de clientes e acionistas, fortalecer o compromisso entre funcionários e a Empresa e contribuir para o desenvolvimento do País”.

Extraído de: <<http://www.bb.com.br>>

3.3 Produtos e serviços

O Banco do Brasil disponibiliza aos seus clientes uma gama de produtos e serviços. Atua no segmento de Pessoas Físicas, Pessoas Jurídicas e Governo.

3.3.1 Pessoas físicas

a) Conta Corrente

O Banco do Brasil tem um portfólio de contas correntes desenvolvido especialmente para atender às peculiaridades de cada cliente BB, apresentadas nas seguintes modalidades: Conta Comum Eletrônica, Conta Comum com Cheque, Conta Especial Eletrônica, Conta Especial com Cheque “Classic”, “Ouro” ou “Ouro Executivo”, Conta BB Universitária, Conta BB conta Jovem, Conta Investimento e Conta Poupança.

b) Cartões

Nas bandeiras Visa ou Mastercard, os cartões BB facilitam o dia-a-dia dos clientes, para compra no Brasil ou no exterior. São apresentados nas seguintes modalidades: Ourocard, Ourocard Internacional, Ourocard Gold, Ourocard Platinum e Ourocard Universitário Internacional.

c) Crédito Pessoal

É a solução ideal para reforçar o orçamento, para comprar à vista e ganhar descontos, cobrir despesas extras ou até mesmo realizar uma viagem. Além das melhores taxas do mercado, o crédito é pré-aprovado e a contratação podem ser feitas nos terminais de auto-atendimento BB, pela internet e até mesmo pelo celular. O dinheiro é liberado na conta-corrente.

Os tipos de créditos disponíveis pelo Banco são: Crédito Consignado, Crédito Automático, Antecipação de Créditos, Compra de Bens e Serviços, Compra de Material de Construção, Compra de Veículos e Compra de Equipamentos de Informática,

d) Serviços

O Banco do Brasil coloca a disposição de seus clientes diversos serviços que visam facilitar o dia-a-dia. O cliente gerencia a conta corrente, administrando as finanças de maneira prática e rápida. Os principais serviços oferecidos são: Extrato Unificado, Gerenciador Financeiro Pessoal, Compra e Venda de Moeda Estrangeira, Débito em Conta, Ordem de Pagamento, Remessa de Recursos para o Brasil, Travelers Cheques, Cofres de Aluguel, Venda de Moedas Comemorativas, Serviços para o Cidadão e Segunda via de boleto BB.

e) Facilidades

No BB são disponibilizadas diferentes soluções de atendimento com diversas alternativas para pagamento de contas, transferência de valores e realização de operações bancárias. Na internet, no celular ou nos terminais de auto-atendimento, são efetuados pagamentos, depósitos, empréstimos, recarga de celular além de adquirir produtos de acordo com as necessidades.

f) Investimentos

O Banco do Brasil possui a mais completa linha de investimentos do mercado. São diversas modalidades de fundos de investimentos, CDB e poupança. As principais modalidades de investimento são: Fundos de Investimento, Poupança, CDB, Ações e Tesouro Direto.

g) Seguros

Os seguros oferecidos pelo Banco do Brasil são divididos em Seguros de Pessoas (Seguro Ouro Vida, BB Seguro Vida Mulher e BB seguro Vida), Seguros de Patrimônio (Seguro Ouro Residencial), Seguros de Veículos (BB Seguro Auto e BB Seguro Auto Econômico) e Seguros Rurais (BB Seguro Agrícola, Seguro Ouro Vida Produtor Rural, BB Seguro Vida Agricultura Familiar e Seguro Penhor Rural).

h) Previdência

Garantia de investimento seguro, flexível e rentável. É um investimento decisivo para a realização de sonhos e projetos de vida. O Banco do Brasil disponibiliza os planos Brasilprev e Brasilprev Júnior.

i) Capitalização

Modalidade de investimento que visa formar uma reserva financeira através da capitalização periódica. Os compradores dos títulos de capitalização têm como vantagem, além do valor resgatado ao fim do período, concorrer a prêmios periódicos durante todo o período de vigência do título. O Banco do Brasil oferece Títulos de Capitalização Ourocap, com pagamento único e pagamentos mensais.

j) Consórcios

É paga uma parcela mensal que cabe no orçamento do cliente e este ainda concorre a contemplações nas assembleias do seu grupo. A contemplação poderá ser antecipada, com a oferta de lance. O Banco do Brasil oferece consórcios para a compra de automóveis, motos, eletroeletrônicos, caminhões e tratores.

3.3.2 Pessoas Jurídicas

a) Crédito

O Banco do Brasil oferece crédito para Capital de Giro, Antecipação de Recebíveis (Desconto de Cheques, Desconto de Títulos e Fatura de Cartões), Financiamentos (BNDES Automático, Cartão BNDES, FCO Empresarial, Finame, Finame Leasing, Leasing, Proger Urbano Empresarial, Proger Urbano Cooperfat e Proger Turismo Investimento).

b) Cartões

O Ourocard Empresarial é um meio de pagamento prático que oferece às empresas e a seus funcionários, maior controle, segurança e simplicidade para pagar compromissos, despesas em viagens e realizar saques sem complicação. Os cartões disponibilizados pelo

Banco do Brasil são: Ourocard Empresarial, Ourocard Empresa, Ourocard Cooperativo, Cartões BB Visa Vale e Cartão Gol Negócios Mastercard.

c) Serviços de Crédito

Com o BB crediário, a empresa conveniada recebe à vista e oferece a seus clientes a oportunidade de parcelar o pagamento em até 48 meses, com até 59 dias para começar a pagar. Para seus clientes, o Banco do Brasil oferece: BB Crediário, BB Crediário Internet, BB Crédito Material de Construção. Para seus funcionários, o Banco do Brasil oferece: BB Crédito Consignação e BB Crédito Salário.

d) Investimentos

O Banco do Brasil oferece às empresas: Fundos de Investimento, Poupança e CDB.

e) Seguros

O Seguro Ouro Empresarial foi desenvolvido para garantir o patrimônio das empresas, contra os riscos a que estão expostas, proporcionando maior comodidade e segurança. É oferecido para garantir o patrimônio da empresa (Seguro Ouro Empresarial, BB Seguro Auto, Seguro Ouro Máquinas, BB Seguro Transporte Internacional e Seguro Empresarial Personalizado) e para garantia dos funcionários (BB Seguro Saúde, Seguro de Vida em Grupo, Seguro de Acidentes Pessoais Coletivo e Seguro de Vida em Grupo Prestamista).

f) Previdência

Através de um plano de Previdência Empresarial formado pelo agrupamento dos planos de previdência de pessoas físicas dos mais variados tipos, possibilitando a redução na taxa de carregamento. Podem participar do plano os sócios, os dirigentes, funcionários, bem como seus cônjuges ou companheiros e dependentes legais.

g) Capitalização

Com os títulos de capitalização, a empresa guarda dinheiro e concorre a prêmios. O Ourocap Empresa é um título de capitalização criado especialmente para as micro e pequenas empresas.

h) Consórcio

Através do consórcio, é possível às empresas trocar ou adquirir veículos pagando mensalmente e concorrendo à contemplação. São oferecidos consórcios para veículos, consórcio de motocicletas, consórcio de eletroeletrônicos e consórcio de trator e caminhão.

i) Conta Corrente

A empresa correntista do Banco do Brasil conta com acesso à maior rede de agências do País, acesso ao maior número de terminais de auto-atendimento da América Latina, gerenciador financeiro e central de atendimento BB, entre outras vantagens.

j) Pagamentos

Pagamento é um conjunto de benefícios oferecido pelo Banco do Brasil para que a empresa possa efetuar a liquidação de compromissos assumidos junto a fornecedores e empregados. O Banco do Brasil possui avançada solução tecnológica para o “contas a pagar”, com gerenciamento direto do escritório, através do gerenciador financeiro. Pagamento de Salários, Títulos e Convênios, Fornecedores e tributos são as opções oferecidas.

k) Recebimentos

Conjunto de serviços oferecidos pelo Banco do Brasil às empresas, para viabilizar o recebimento de valores referentes às vendas de seus produtos e serviços. Voltado ao recebimento de valores por meio de bloqueto de cobrança, podendo ser pago em qualquer banco. São disponibilizados também, os serviços de Depósito Identificado, Débito Automático, Custódia de Cheques e Afiliação Visa.

l) Gerenciador Financeiro

O gerenciador financeiro do Banco do Brasil torna mais simples e práticas as operações do dia-a-dia, com acesso às soluções oferecidas pelo BB, diretamente da empresa. Com o gerenciador financeiro é possível transferir valores entre contas-correntes, efetuar pagamentos, emitir DOC/TED, realizar aplicações financeiras, obter extratos e empréstimos e controlar a carteira de cobrança, tudo de forma on-line. Com o gerenciador financeiro, o BB coloca à disposição um conjunto de soluções em pagamentos e recebimentos que permitem uma gestão fácil e eficiente do fluxo financeiro da empresa.

m) Exportação

O Banco do Brasil dispõe ainda de soluções para atender às necessidades das empresas, em qualquer fase do processo de exportação. As soluções em exportação disponibilizadas pelo Banco do Brasil são: ACC Indireto, ACC/ACE, ACC/ACE Rural, BNDES – Exim, PROEX, PROGER Exportação, Carta de Crédito Exportação, Carta de Garantia, Certificado Form A, Cobrança de Exportação, Digitalização de Documentos e Emissão de Documentos.

n) Importação

O Banco do Brasil oferece soluções financeiras para a instalação, manutenção, ampliação e modernização das empresas, oferecendo os seguintes serviços: Financiamentos à Importação, Leasing Internacional, Carta de Crédito Importação, Cobrança de Importação, Digitalização de Documentos, Forfating, Comunicado de Compra – CCO, Licença de Importação - LI, Declaração de Importação – DI, Licença Simplificada de Importação – LSI e Declaração Simplificada de Importação – DSI.

o) Câmbio Financeiro

As soluções de Câmbio Financeiro do Banco do Brasil são desenvolvidas para atender os negócios com moeda estrangeira, proporcionando praticidade e agilidade para as empresas. São oferecidos os serviços de Compra e Venda de Moeda Estrangeira, Cobrança de Cheque Sacado no Exterior e Conta de Moeda Estrangeira no Brasil.

3.3.3 Governo

O Banco do Brasil tem sido parceiro da Administração Pública, oferecendo soluções e serviços para auxiliar o dia-a-dia dos administradores públicos. Eficiência, transparência e agilidade são algumas das vantagens geradas pelas soluções e serviços desenvolvidos exclusivamente para o segmento governamental.

Dentre as soluções, destacam-se aquelas que geram economia para o Setor Público, reduzindo despesas e modernizando processos: compras e contratações por meio da internet – Licitações-e, transações e consultas via internet - Auto-Atendimento Setor Público; emissão de comprovante de salários – BB Contracheque, pagamentos diversos – Cartão de Pagamentos do Governo Federal e muitas outras.

O Banco do Brasil não quer apenas disponibilizar soluções para auxiliar o Setor Público. Tem a convicção de que a economia proporcionada pelas ferramentas, reduzindo custos e despesas, irá refletir diretamente em benefício de toda a sociedade.

Fonte: <<http://www.bb.com.br>>

3.4 Mercado onde atua

Com 24,6 milhões de clientes correntistas, 15,1 mil pontos de atendimento em 3,1 mil cidades e 22 países, o Banco do Brasil é hoje a maior instituição financeira do País, atendendo a todos os segmentos do mercado financeiro em três pilares negociais: Varejo, Atacado e Governo.

Em 198 anos de existência, o primeiro banco a operar no País coleciona histórias de pioneirismo e liderança. Foi o primeiro a entrar para a Bolsa de Valores, a lançar o cartão de múltiplas funções, a implantar o serviço de mobile banking, a se comprometer com a Agenda 21 Empresarial e a aderir aos Princípios do Equador. Hoje é líder em ativos, depósitos totais, câmbio exportação, carteira de crédito, base de correntistas, rede própria de atendimento no País, entre outros.

Essas vitórias são o resultado dos investimentos em tecnologia, do treinamento de 82,5 mil funcionários, da estratégia de segmentação dos mercados, do atendimento especializado e da busca constante por eficiência. Tudo isso, aliado à tradição da Empresa, fez do Banco do

Brasil uma organização ágil, moderna e competitiva, com capacidade de atender as mais diversas demandas de negócios do País.

Fonte: <<http://www.bb.com.br>>

4. AGÊNCIA NA QUAL FOI DESENVOLVIDA A PESQUISA

A pesquisa foi desenvolvida na Agência Iririú, localizada à Rua Iririú, 1777, no bairro de mesmo nome, na cidade de Joinville, Estado de Santa Catarina. Na data em que a pesquisa foi realizada, no período de 11 a 15 de junho de 2007, a Agência contava com 16 funcionários e três estagiários, sendo os funcionários, distribuídos da seguinte forma:

- 01 Administrador Geral;
- 01 Gerente de Expediente;
- 01 Gerente Pessoa Física;
- 02 Gerentes Pessoa Jurídica;
- 02 Assistentes de Negócios;
- 03 Caixas Executivos
- 01 Posto Efetivo (Inadimplência)
- 01 Posto Efetivo (Caixa Substituto)
- 04 Postos Efetivos (Atendentes Pessoa Física)

5. A PESQUISA

O presente trabalho de pesquisa tem como objetivo conhecer o perfil dos funcionários da Agência Iririú - Banco do Brasil, no que tange a aspectos relativos a: cargo ocupado, formação acadêmica, conhecimento de técnicas de vendas, cursos sobre vendas e predisposição para o trabalho de vendedor, visando propor ações que possam melhorar o desempenho individual e coletivo nas metas de vendas.

5.1 O método utilizado

Como o número de funcionários da agência é reduzido (16 funcionários com um público-alvo para a pesquisa de 15 pessoas), aplicamos a pesquisa em todo o universo da agência, atingindo noventa e três por cento do público-alvo, tendo em vista que um funcionário estava de férias durante o período de pesquisa, sendo assim foram 14 pessoas entrevistadas. A pesquisa se constituiu num questionário (Apêndice A) distribuído aos participantes, para que respondessem e posteriormente nos fossem devolvidos.

5.2 Os resultados obtidos

Principais resultados obtidos com a realização da pesquisa:

a) A distribuição dos cargos no grupo pesquisado se apresentou da seguinte forma:

- 04 Postos Efetivos (Pessoa Física)
- 04 Postos Efetivos (Caixa)
- 03 Assistentes de Negócios
- 01 Gerente de Contas (Pessoa Física)
- 01 Gerentes de Contas (Pessoa Jurídica)
- 01 Gerente de Expediente

b) Quanto à idade:

até 25 anos	02 pessoas
de 25 a 35 anos	04 pessoas
de 35 a 45 anos	06 pessoas
de 45 a 55 anos	02 pessoas
de 55 a 65 anos	

c) Quanto ao Gênero

Masculino	08 pessoas
Feminino	06 pessoas

d) Quanto à experiência no Banco do Brasil

Até 5 anos	04 pessoas
de 05 a 10 anos	07 pessoas
de 10 a 15 anos	1 pessoa
de 15 a 25 anos	
de 25 a 35 anos	02 pessoas

e) Escolaridade

Pós-Graduação	Completo:	01 (Empreendedorismo)
	Em andamento:	02 (Finanças)
	Não possuem:	11

Graduação	Completo	07	Administração: 03
			Direito: 01
			Economia: 01
			Engenharia: 01
			Letras: 01
	Em andamento	03	Administração: 03
	Não Possuem:	01	

f) Experiência anterior ao Banco do Brasil

Estudante:	03
Estagiário:	03
Administrativa:	02
Financeira:	01
Produção:	01
Vendas:	02
Informática:	01
Seguros	01

g) Último curso sobre técnicas de vendas, proporcionado pelo Banco do Brasil foi há:

menos de 1 ano: 06
 mais de 1 ano: 01
 mais de 2 anos: 04
 mais de 3 anos: 02
 nunca participou 01

h) Perfil do Vendedor - respostas em escala de 1 a 5, sendo:

Grau 1 (não concordo)

Grau 5 (concordo plenamente):

1. Me sinto à vontade trabalhando com vendas:

Escala	01	02	03	04	05
Resposta	01	05	02	03	03

2. Prefiro vender a executar serviços administrativos:

Escala	01	02	03	04	05
Resposta	03	04	03	01	03

3. Tenho dificuldade em abordar o cliente para lhe oferecer produtos:

Escala	01	02	03	04	05
Resposta	00	09	02	01	02

4. Tenho dificuldade em falar sobre o produto para o cliente:

Escala	01	02	03	04	05
Resposta	02	07	03	01	01

5. Tenho dificuldade em vencer as objeções apresentadas pelo cliente:

Escala	01	02	03	04	05
Resposta	01	06	02	04	01

6. Tenho dificuldade em fechar a venda:

Escala	01	02	03	04	05
Resposta	00	07	03	03	01

i) Conhecimento dos Produtos

Grau 1 (baixo conhecimento)

Grau 5 (alto conhecimento)

Produto/Escala	01	02	03	04	05
Capitalização			03	10	01
Previdência	01	01	05	07	
Seguro Ouro Vida		03	05	05	01
Seguro Ouro Vida Mulher	01	02	08	02	01
Seguro Ouro Auto	01		05	07	01
Seguro Ouro Residencial		02	05	05	02
Seguro Ouro Empresarial	04	04	03	03	
	<i>Número de pessoas em cada escala</i>				

j) Necessidades de Treinamento

Grau 1 (baixa necessidade)

Grau 5 (alta necessidade)

Treinamento/Grau de Necessidade	01	02	03	04	05
1. Produtos			07	04	03
2. Técnicas de Vendas			04	08	02
3. Efetivação da Venda no Sistema	02	03	02	04	03
4. Motivacionais		01	07	02	04
5. Reuniões para Compartilhar Experiências			06	03	05
6. Reuniões para Traçar Planos de Ação de Vendas			04	04	06
	<i>Número de pessoas por grau</i>				

5.3 Análise dos resultados

A partir dos dados coletados, podemos chegar às seguintes conclusões:

a) Quanto à faixa etária

- 71,4 % dos funcionários da agência encontram-se na faixa etária entre 25 e 45 anos, o que indica maturidade do grupo em estudo.

b) Quanto ao gênero

- 54,5 % dos funcionários são do sexo masculino e 45,5 % dos funcionários são do sexo feminino, que representa equilíbrio, proporcionando oportunidades iguais de trabalho.

c) Quanto à experiência no Banco do Brasil

- 78,6 % do grupo possuem menos de dez anos de banco e dentro deste mesmo grupo, 36,4 % têm até cinco anos, mostrando que o grupo relativamente é pouco experiente, mas que justamente por ter pouco tempo de banco, está aberto a novas experiências e disposto a adquirir novos conhecimentos.

d) Quanto à escolaridade

O grupo apresenta um excelente grau de escolaridade, sendo que 71,4 % têm curso superior, 21,4% estão com seus cursos em andamento e 7,2 % tem o ensino médio. O campo de formação do grupo é bem heterogêneo, sendo que seis pessoas possuem o curso de Administração, uma pessoa o de Direito, uma o de Economia, uma o de Engenharia e uma o de Letras. Um funcionário tem curso de pós-graduação (em empreendedorismo) e dois estão com o curso de pós em andamento.

e) Quanto à experiência anterior ao Banco do Brasil

Apenas duas pessoas possuem experiência anterior em vendas. As demais eram estudantes, estagiários, que trabalhavam na área administrativa, financeira, informática e seguros, o que mostra a pouca experiência dos funcionários, com a tarefa de vender.

f) Quanto aos cursos sobre técnicas de vendas, proporcionados pelo Banco do Brasil

Seis funcionários (42,9 %) participaram de curso sobre técnicas de vendas há menos de um ano, um funcionário há mais de um ano (7,1 %), quatro funcionários (28,6%) há mais de dois anos, dois (14,2 %) há mais de três anos e um funcionário (7,1 %) nunca participou. Existe falta de planejamento quanto à distribuição dos cursos de vendas. Alguns participam com mais frequência (42,9 % há menos de um ano), enquanto outro grande grupo (57,1 %) não participa há mais de um ano, há mais de dois anos, ou nunca participou.

g) Perfil da Equipe de Vendas

As respostas aos itens questionados foram baseadas em uma escala de valores de um a cinco pontos, onde o número um significa “não concordo” e número cinco significa “concordo plenamente”, conforme apresentamos a seguir:

- Me sinto à vontade trabalhando com vendas

A maioria do grupo (57,2%) respondeu até três pontos, o que significa que grande parte da equipe não se sente confortável com a tarefa de vender.

- Prefiro vender que executar serviços administrativos

Grande parte das respostas (71,3%) se situou no limite de até três pontos, o que vem a confirmar a falta de identidade dos funcionários com a profissão de vendedor.

- Tenho dificuldade em abordar o cliente para lhe oferecer produtos

Quando se trata de abordar clientes, a equipe não se intimida, pois 78,6% responderam até três pontos, o que demonstra que a equipe se sente à vontade para oferecer produtos, pois confia na marca e nos produtos que vende.

- Tenho dificuldade em falar sobre o produto para o cliente

A maioria (85,8 % dos entrevistados), não tem dificuldade para falar dos produtos para os clientes, pois marcou até três pontos na escala em questão, o que, em princípio demonstra que a equipe conhece os produtos que vende.

- Tenho dificuldade em vencer as objeções apresentadas pelo cliente

O grupo não tem dificuldade para vencer as objeções apresentadas pelos clientes, pois 64,2% dos entrevistados marcaram até três pontos na escala em questão.

- Tenho dificuldade em fechar a venda

Uma das maiores dificuldades de um vendedor é fechar a venda. Porém, não é o que acontece com a equipe em estudo, onde a grande maioria (71,4% dos entrevistados) marcou até três pontos na escala proposta (baixa dificuldade no fechamento da venda).

h) Conhecimento dos Produtos

A equipe demonstra que apresenta um bom conhecimento dos produtos, quando se refere aos mais vendidos, porém, poucos se sentiram à vontade para dizer que têm um alto conhecimento sobre alguns dos produtos. Quando se refere aos itens que têm poucas vendas, o nível de conhecimento deixa a desejar.

Com base na escala de conhecimentos proposta, onde o número um representa “baixo conhecimento” e o número cinco representa “alto conhecimento” podemos separar as respostas em três grupos, conforme segue:

- **um e dois:** baixo conhecimento (indesejável)
- **três:** conhecimento médio (aceitável)
- **quatro e cinco:** bom conhecimento (necessário)

A partir deste pressuposto, construímos a tabela a seguir:

Nome do Produto	Nível 1 e 2 % de respostas	Nível 3 % de respostas	Nível 4 e 5 % de respostas
1. Capitalização		21,4	78,6
2. Previdência	14,3	35,7	50,0
3. Seguro Ouro Vida	21,4	35,7	42,9
4. Seguro Ouro Vida Mulher	21,4	57,1	21,5
5. Seguro Ouro Auto	7,1	35,7	57,2
6. Seguro Ouro Residencial	14,3	35,7	50,0
7. Seguro Ouro Empresarial	57,2	21,4	21,4

Analisando a tabela acima, podemos verificar que é necessário melhorar o nível de conhecimento com relação à maioria dos produtos, pois não se pode efetuar uma venda segura sem que se tenha pelo menos um nível de conhecimento “três” sobre os produtos. O ideal é ter um nível de conhecimento “quatro” ou “cinco”.

i) Necessidade de Treinamento

Numa escala de um a cinco, onde “um representa baixa necessidade” e cinco representa “alta necessidade”, classificamos as necessidades conforme segue:

- **um e dois:** baixa necessidade de treinamento
- **três e quatro:** média necessidade de treinamento
- **cinco:** alta necessidade de treinamento

A partir deste pressuposto, construímos a tabela a seguir, que nos proporciona uma visão global das necessidades de treinamento:

Necessidade de Treinamento	Nível 1 e 2 Percentual de respostas	Nível 3 e 4 Percentual de respostas	Nível 5 Percentual de respostas
Conhecimento dos Produtos		78,6	21,4
Técnicas de Vendas		85,7	14,3
Efetivação da Venda no Sistema	35,7	42,9	21,4
Motivacionais em Vendas	7,1	64,3	28,6
Reuniões Periódicas para Compartilhar Experiências em Vendas		64,3	35,7
Reuniões Periódicas para Traçar Planos de Ação de Vendas		57,1	42,9

De posse das informações coletadas, constatamos que todos os funcionários, em maior ou menor grau, têm necessidade de receber treinamento sobre todos os itens estudados.

5.4 Implicações ou recomendações

Sentimos que a equipe é extremamente heterogênea. Enquanto alguns se apresentam extremamente auto-suficientes, quer no conhecimento sobre os produtos, quer sobre técnicas de vendas, outros apresentam carências que precisam ser trabalhadas, de forma que se possa dar condições de se elaborar uma boa venda, por todos os integrantes da equipe. Para isso, sugerimos:

- periodicamente (de preferência mensalmente), realizar reuniões de estudos, com duração de pelo menos uma hora, onde os funcionários bem-sucedidos durante o período possam compartilhar experiências com aqueles que têm maiores dificuldades em vender;

- formar especialistas, dentro da equipe, nos produtos oferecidos pelo Banco do Brasil (distribuir um ou dois produtos por funcionário da agência), para que possam se transformar em multiplicadores de conhecimento. Esse conhecimento deverá ser repassado através de reuniões de estudo, realizadas periodicamente, onde se aborda um determinado produto, envolvendo desde o conhecimento sobre o produto em si, como também o público-alvo, formas de vender, como oferecer para o cliente, como implantar no sistema, modificações que porventura tenham surgido, a concorrência, etc.;

- através de verba específica, assinar periódicos ou comprar livros sobre técnicas de vendas (a literatura é farta sobre o assunto) ou motivacionais, que possam ser úteis para a equipe;

- qualquer integrante da equipe que se mostrar interessado, poderá preparar conteúdo motivacional ou sobre técnicas de vendas, retirado de artigo ou livro e apresentar para o grupo, como forma de manter a equipe motivada;

- trazer periodicamente, palestrante que apresente ao grupo, conteúdo motivacional ou relativo aos produtos e serviços oferecidos pelo mercado bancário; palestrante esse que pode ser um funcionário do próprio Banco do Brasil;

- elaborar manual que apresente “dicas” sobre cada produto, quanto aos tipos, valores, forma de contratação, que esteja sempre disponível, de modo rápido, seja para consulta ou para firmar conteúdo;

- elaborar periodicamente, pesquisa que tenha como objetivo conhecer o perfil do grupo, para que sejam tomadas ações de treinamento visando igualar o nível de conhecimento da equipe;

- os integrantes da equipe não podem ficar muito tempo sem ser treinados e para que isso não aconteça, é necessário controlar os treinandos, para evitar que alguns participem mais de treinamento que outros, para que todos possuam a mesma oportunidade de vender produtos.

6. CONCLUSÕES

Através do presente trabalho, pudemos descobrir que alguns integrantes da equipe apresentam excelente capacidade de venda, enquanto a maioria evidencia elevado grau de necessidade de treinamento, quer quanto às técnicas de vendas, quer quanto ao conhecimento dos produtos e serviços. Aplicar treinamento à equipe, aliado a um constante monitoramento, é uma forma de aumentar a capacidade de venda do grupo, ao mesmo tempo em que aumenta a auto-estima e proporciona satisfação pessoal.

As reuniões periódicas para compartilhamento de conhecimentos farão com que o grupo progrida e que cada um dos seus integrantes sinta-se comprometido com o desenvolvimento dos demais, criando, naturalmente, um clima de envolvimento com relação às metas propostas, em detrimento ao individualismo e ao estrelismo, comum às equipes de vendas.

Atingimos nosso objetivo quando constatamos que grande parte dos funcionários da agência Iririú não está familiarizada com o ato de vender, seja porque desconhece técnicas que são fundamentais para o crescimento do profissional de vendas, seja porque desconhece o produto ou o serviço que está vendendo e conseqüentemente não consegue argumentar com o cliente.

Por fim, o treinamento é o melhor caminho para a realização de vendas. O profissional precisa sentir-se motivado todos os dias a dar o melhor de si, a trabalhar em equipe, a estar aberto a diversas opiniões. Mesmo que escute muitas vezes um “não” como resposta, conhecer e entender o que ele vende, é a passagem para se tornar apto a vender com disposição e satisfação os serviços prestados pela sua empresa.

REFERÊNCIAS

BIBLIOGRÁFICAS:

ALMEIDA, Sérgio. **Ah! Eu não acredito!** Como cativar o Cliente através de um Fantástico Atendimento. Salvador: Casa da Qualidade, 2001, 144 p.

BISPO, Anselmo Lino. **Vendendo com Eficácia.** Brasília: Editora Senac, 2006, 100 p.

CARBONE, Pedro Paulo; BRANDÃO, Hugo Pena; LEITE, João Batista Diniz; VILHENA, Rosa Maria de Paula. **Gestão por Competências e Gestão do Conhecimento.** 2. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006, 172 p.

HOUAISS, Antônio; VILLAR, Mauro de Salles. **Minidicionário Houaiss da língua portuguesa.** 2. ed. Rio de Janeiro: Objetiva, 2004, 256 p.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing:** análise, planejamento, implementação e controle. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998, 680 p.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Administração de Vendas.** 8. ed. São Paulo, Atlas, 2006, 312 p.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Técnicas de Vendas.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 2004, 201 p.

ORTEGA, Marcelo. **Sucesso em vendas: 7 fundamentos para o sucesso: o manual do profissional de vendas.** 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2007, 183 p.

PILETTI, Claudino. **Didática Geral.** 23ª ed. São Paulo: Ática, 2006, 258 p.

RICHARDSON, Linda. **Como ser um vendedor de sucesso.** Rio de Janeiro: Sextante, 2006, 68 p.

INTERNET

BANCO DO BRASIL S.A. Disponível em: <[http:// www.bb.com.br](http://www.bb.com.br)> Acesso realizado em 04 de março de 2007.

PODCAST VOIT. Disponível em: <[http:// www.voit.com.br](http://www.voit.com.br)> Acesso realizado em 04 de julho de 2007.

Entrevista com Carlos Augusto de Oliveira, disponível em: <<http://voit.uol.com.br/adCmsDocumentoList.aspx?txtBusca=Carlos+Augusto+de+Oliveira>> Acesso realizado em 04 de julho de 2007.

Entrevista com Maria da Glória Guimarães, disponível em: <<http://voit.uol.com.br/adCmsDocumentoList.aspx?txtBusca=Maria+da+Gl%F3ria+Guimar%E3es&x=25&y=9#>> Acesso realizado em 06 de agosto de 2007.

Entrevista com Renato Romeo, disponível em: <http://voit.uol.com.br/adCmsDocumentoList.aspx?txtBusca=renato+romeo#> Acesso realizado em 06 de agosto de 2007.

ANEXO 1. Questionário específico:**Banco do Brasil SA
Agência Iriirú – Joinville - SC**

Este questionário faz parte da monografia do curso MBA – Executivo em Negócios Financeiros – e tem por finalidade conhecer o perfil dos funcionários do Banco do Brasil SA – Agência Iriirú, no que diz respeito à formação acadêmica, conhecimento de técnicas de vendas, conhecimento dos produtos oferecidos pelo Banco e necessidades de treinamento.

Período da pesquisa: 11 a 15 de junho de 2007.

1. Meu cargo atual é:

- Posto Efetivo (Pessoa Física)
- Posto Efetivo (Pessoa Jurídica)
- Posto Efetivo (Auto-atendimento)
- Posto Efetivo (Caixa)
- Caixa Executivo
- Assistente de Negócios
- Gerente de Contas (Pessoa Física)
- Gerente de Contas (Pessoa Jurídica)
- Gerente de Expediente

2. Idade:

- até 25 anos
- de 25 a 35 anos
- de 35 a 45 anos
- de 45 a 55 anos
- de 55 a 65 anos

3. Gênero

- Masculino
- Feminino

4. Minha experiência no Banco do Brasil é de:

- até 5 anos
- 5 a 10 anos
- 10 a 15 anos
- 15 a 25 anos
- 25 a 35 anos

5. Escolaridade**5.1 Pós-Graduação**

- Completo Em andamento Não Possui

- Finanças
- Marketing
- Pessoal
- Produção
- Outro _____

5.2 Graduação

- Completo Em Andamento Não Possui

- Administração
- Contabilidade
- Direito
- Economia
- Engenharia
- Marketing
- Outro _____

6. Experiência anterior ao Banco do Brasil

- Estudante
- Estagiário
- Administrativa
- Financeira
- Marketing
- Produção
- Vendas
- Outra _____

7. Seu último curso sobre técnicas de vendas, proporcionado pelo Banco do Brasil foi há:

- () menos de 1 ano
- () mais de 1 ano
- () mais de 2 anos
- () mais de 3 anos
- () Nunca participei

8. Perfil

Para esta questão, utilize a escala abaixo para registrar, no quadrado ao final de cada item, o número que corresponde a sua percepção.

1	2	3	4	5
Não concordo			Concordo Plenamente	

- Quanto mais próximo da esquerda você se posicionar, menor é a sua concordância com o conteúdo da frase.

- Quanto mais próximo da direita você se posicionar, maior é a sua concordância com o conteúdo da frase.

- 8.1. Me sinto à vontade trabalhando com vendas
- 8.2. Prefiro vender que executar serviços administrativos
- 8.3. Tenho dificuldade em abordar o cliente para lhe oferecer produtos
- 8.4. Tenho dificuldade em falar sobre o produto para o cliente
- 8.5. Tenho dificuldade em vencer as objeções apresentadas pelo cliente
- 8.6. Tenho dificuldade em fechar a venda

9. Conhecimento dos Produtos

Para esta questão, utilize a escala abaixo para registrar, no quadrado ao final de cada item, o número que corresponde a sua percepção.

1	2	3	4	5
Baixo Conhecimento			Alto Conhecimento	

- Quanto mais próximo da esquerda você se posicionar, menor é o seu conhecimento do produto.

- Quanto mais próximo da direita você se posicionar, maior é o seu conhecimento do produto.

- 9.1 Capitalização
- 9.2 Previdência
- 9.3 Seguro Ouro Vida
- 9.4 Seguro Ouro Vida Mulher
- 9.5 Seguro Ouro Auto
- 9.6 Seguro Ouro Residencial
- 9.7 Seguro Ouro Empresarial

10. Necessidades de Treinamento

Para esta questão, utilize a escala abaixo para registrar, no quadrado ao final de cada item, o número que corresponde a sua percepção.

1	2	3	4	5
Baixa Necessidade			Alta Necessidade	

- Quanto mais próximo da esquerda você se posicionar, menor é a sua necessidade.

- Quanto mais próximo da direita você se posicionar, maior é a sua necessidade.

- 10.1 Treinamento sobre produtos
- 10.2 Treinamento sobre técnicas de vendas
- 10.3 Treinamento sobre efetivação da venda no sistema
- 10.4 Treinamentos motivacionais
- 10.5 Reuniões periódicas para compartilhar experiências em vendas
- 10.6 Reuniões periódicas para traçar planos de ação de vendas