

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO DE NEGÓCIOS
FINANCEIROS

Raphael de Araujo Rieche

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COM FOCO EM VENDAS EM UMA AGÊNCIA
BANCÁRIA DE VAREJO

Curitiba

2011

Raphael de Araujo Rieche

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COM FOCO EM VENDAS EM UMA
AGÊNCIA BANCÁRIA DE VAREJO.

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

Orientador: Fernando Bins Luce

Curitiba

2011

Raphael de Araujo Rieche

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COM FOCO EM VENDAS EM UMA AGÊNCIA
BANCÁRIA DE VAREJO.

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado ao Curso de Especialização em Gestão de Negócios Financeiros da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito para a obtenção do título de especialista em Gestão de Negócios Financeiros.

Aprovado em 18 de novembro de 2011.

BANCA EXAMINADORA:

Professora Aurora Zen

Dedico esse trabalho à minha namorada, Eloísa Francisco, e aos meus pais Nelson Americo Rieche e Erica de Araujo Rieche. Devo tudo isso a vocês.

À minha tutora Cristine Schweig, aos meus amigos Pedro Silva, Sergio Tha, Irassu Santana, André Vicente Thomaz, Gringo, Ailton, Joao Borghi, Otavio K Clemente, Bruno e Catlin, Eduardo Junior, Sandro Rovani, heron Severo, Augusto Krug, Jackson Sarda, Eduardo Rieche, Dona Laura, ao meu irmão Renato Rieche, minha irmã Sofia, Paula, aos meus companheiros de Banco do Brasil, aos meus ex-colegas de faculdade, aos meus colegas de MBA, meus tios, primos e parentes, obrigado por estarem juntos nessa caminhada.

Principalmente ao Grande Arquiteto do Universo, por ter me dado sabedoria, força de vontade e inteligência.

A Vontade de Vencer não é nada sem
a Vontade de se preparar para Vencer.

Vince Lombardi

RESUMO

Esse trabalho trata do planejamento estratégico na orçamentação das metas de vendas nas agências de varejo, bem como da dinâmica que envolve o processo de vendas. Iniciaremos apresentando um breve panorama sobre a evolução do sistema bancário nacional a partir do século XX e do gradual aumento da importância que as instituições financeiras passaram a dar para a venda de produtos, especialmente de seguridade, no setor de varejo. A partir de então, passamos para a definição do problema, que consiste em propor como aliar o incremento de resultados para o Banco com fidelização e satisfação dos clientes a partir do foco em planejamento estratégico e debater a dimensão da importância das vendas em uma unidade de Varejo bancário. Esses temas se justificam pelo próprio desempenho das instituições financeiras a partir de um foco total em vendas de produtos de seguridade e receita de tarifas oriundas dessas vendas. O objetivo geral deste TCC é analisar o processo que envolve o planejamento do orçamento anual de uma agência de varejo, aplicando esse conhecimento para entender a importância que as vendas adquiriram no cumprimento das metas de uma agência bancária de varejo nos últimos anos, bem como para o sucesso profissional dos funcionários dessas empresas. O trabalho pretende realizar um estudo de caso em uma agência de um banco de varejo e terá caráter exploratório, a fim de averiguar com profundidade as informações a que se propõe coletar. Para isso, serão utilizadas ferramentas de coleta e análise qualitativas. Tentaremos explicar do ponto de vista psicológico a dinâmica que envolve o processo de vendas, bem como os graus de influência que o vendedor pode atingir. Em seguida, analisaremos de forma aprofundada o relatório anual do desempenho de uma agência e a matriz SWOT da referida dependência. Para finalizar, levantaremos considerações sobre a etapa de pós-venda, que é um fator decisivo na consolidação da fidelização do cliente.

Palavras-chave: Vendas, Instituições financeiras, Fidelização, Resultado, Metas, Desempenho, Pós-vendas, Planejamento estratégico.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	08
1.1. DEFINIÇÃO DO PROBLEMA	09
1.2. JUSTIFICATIVA	10
2. OBJETIVOS	11
2.1. OBJETIVO GERAL	11
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	11
3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	12
4. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	13
4.1. ADMINISTRAÇÃO POR OBJETIVOS	14
4.1.1. CARACTERÍSTICAS DA APO	14
4.2. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: CONCEITOS INTRODUTÓRIOS	15
4.3. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NO BANCO X	16
4.4 A REGRA DE 3 NO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	17
4.5. IMPLEMENTAÇÃO DE ESTRATÉGIAS NO BANCO X – M. DE COMANDO	19
4.6. O PAPEL DA EQUIPE NO CUMPRIMENTO DAS METAS EM AGÊNCIAS	20
4.7. A TOMADA DE DECISÃO DO CLIENTE	20
5. RESULTADOS DA PESQUISA	23
5.1. CENÁRIO MACROECONÔMICO	24
5.2. ANÁLISE DE CENÁRIOS DA AGÊNCIA X – MATRIZ SWOT	25
5.3. CARACTERÍSTICAS DO MERCADO BANCÁRIO	27
5.4. INDICADORES DE NEGÓCIOS DA AGÊNCIA X	28
5.5. A FORÇA DE VENDAS: OS NÚMEROS DA CONCORRÊNCIA	31
5.5.1. BANCO B	31
5.5.2. BANCO IU	31
5.5.3. BANCO HXXX	31
6. ANÁLISE DOS RESULTADOS DAS ENTREVISTAS EM PROFUNDIDADE	32
6.1. A IMPORTÂNCIA DAS VENDAS PARA A EMPRESA	34
6.2. O AMBIENTE DE VENDAS NAS AGÊNCIAS	35
6.3. A VENDA NA VISÃO DO FUNCIONÁRIO	36
6.4. ETAPA DE PÓS-VENDA	36
7. CONSIDERAÇÕES FINAIS	37
8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	40
9. ANEXO	43

1. INTRODUÇÃO

A evolução do sistema bancário nacional vem trazendo grandes mudanças na cultura organizacional das empresas que compõe esse setor. Até a década de 30 do século XX, os bancos eram instituições extremamente fechadas, que mantinham contas correntes apenas para grandes barões industriais e cafeeiros, bem como para poucas empresas. A partir dos anos 60, o empresário Amador Aguiar impôs uma nova cultura bancária, abrindo agências de seu banco em bairros movimentados das grandes cidades e permitindo que a classe média tivesse acesso ao mercado bancário. A partir de então, o grande objetivo dos bancos passou a ser a obsessão pelo aumento da base de clientes e por fatias cada vez maiores do mercado.

A partir do começo do século XXI, os bancos passaram a dar ênfase na fidelização e rentabilização dos clientes. Desde então, o foco passou a ser o incremento agressivo das vendas dos produtos de seguridade, que além de gerar capital para o banco, fideliza o cliente que adquire seus produtos. Naturalmente, a função básica de um Banco comercial, que é captar recursos de poupadores e repassar aos tomadores manteve a sua devida importância.

Nesse contexto, surge um tema de capital importância dentro das organizações financeiras modernas: a importância do planejamento estratégico com foco em vendas de produtos de seguridade (títulos de capitalização, consórcios, planos de previdência, Seguros de vida e de patrimônio) e da prospecção de negócios que rentabilizem e fidelizem os clientes. Mas como aliar o incremento de resultados para o Banco com fidelização e satisfação dos clientes, em um mercado extremamente acirrado como o mercado bancário atual? Esse será o foco das pesquisas desse trabalho. Como se dá o processo de planejamento estratégico no Banco X e qual a importância das vendas em uma unidade de Varejo bancário? Essa é a pergunta que esse trabalho tentará responder.

Para alcançar esse objetivo, foi necessária uma ampla pesquisa bibliográfica para mensurar a importância que a prospecção de negócios dentro de uma unidade bancária de varejo tem para a organização em que está inserida e para a carreira de seus funcionários. Foram estabelecidas etapas para conceituar as principais ferramentas que impulsionam os negócios em uma agência, bem como alavancam a carreira de seu quadro de funcionários. A primeira delas é a importância da Administração por Objetivos para a geração do negócio. Em

seguida, foram abordados os conceitos introdutórios de planejamento estratégico e sua relação no Banco X. Analisamos ainda a Regra de 3 e sua importância no posicionamento de mercado do Banco X, bem como o modelo de implementação utilizado pela referida empresa. Em seguida, fizemos um adendo sobre a preparação e atitude que torna o funcionário um bom vendedor, para que então pudesse ser feita uma abordagem psicológica da dinâmica que envolve o processo de decisão de compra.

No segundo estágio, foi analisado como as vendas influenciam uma dependência bancária de varejo. Foi escolhido o case de uma agência que chamaremos de X. Para melhor compreensão do cenário em que a agência está inserida, foi elaborada uma Matriz SWOT de oportunidades e ameaças.

No terceiro estágio foi feita uma pesquisa de caráter exploratório dos dados referentes às metas e números da agência X, bem como uma pesquisa qualitativa com 10 funcionários da força de vendas da referida dependência, onde foram feitas perguntas que se subdividiram em 4 grandes temas, a saber: A importância das vendas para a empresa, o ambiente de vendas na agência, a venda na visão do funcionário e o pós-venda. Por fim, são trazidas considerações finais acerca das entrevistas e dos dados coletados.

1.1. DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

É sabido que um plano de previdência, com perspectiva de longo prazo, ou um seguro de vida, muitas vezes geram um relacionamento para toda a vida entre o cliente e a instituição. Hoje, com importância capital para a estrutura financeira dos grandes bancos, a área de seguridade é uma das grandes prioridades no orçamento anual de metas das agências tanto do varejo como do atacado. E, claro, o bom vendedor tem função salutar nesse processo. Aliás, hoje, a palavra Vendas tem tamanha importância na estratégia dos bancos que passou a ser um pré-requisito decisivo para uma carreira de sucesso no varejo bancário. Concomitantemente, sabemos que a venda não se restringe a oferecer um produto de seguridade para o cliente. Ela envolve tudo. Envolve um bom atendimento, uma boa aparência, uma prospecção de crédito ou de captação de recursos, um limite implantado de

cheque especial. E, claro, vendas envolvem negócios entre o cliente e o Banco com produtos de previdência, capitalização, seguridade e consórcios.

Nesse contexto, surge a questão de pesquisa do presente trabalho: Como se dá o processo de planejamento estratégico com foco em vendas de produtos de seguridade (capitalização, previdência, seguros de vida e de patrimônio) no conglomerado do Banco X e na agência X. Como a venda desses produtos adquiriram importância vital no cumprimento das metas de uma agência bancária de varejo nos últimos anos, bem como para o sucesso profissional dos funcionários. Sendo que a constante busca pelo alinhamento do incremento de resultados para o Banco com fidelização e satisfação dos clientes, em um mercado extremamente acirrado como o mercado bancário atual é o pano de fundo deste cenário.

1.2. JUSTIFICATIVA

A definição do tema desse trabalho de conclusão de curso deve-se principalmente à relevância que o objeto da pesquisa tem para o cumprimento das metas em uma agência. Para ter uma dimensão real da importância que a cultura de vendas representa na vida corporativa, uma empresa com forte volume de vendas (e com sua Necessidade de Capital de Giro suprida) significa uma empresa sólida e robusta. No sistema bancário as vendas adquirem uma dimensão ainda maior. O impacto da coligada X1 Seguros na fidelização de clientes para o Banco X S.A., por exemplo, certamente representa um elo significativo de longo prazo entre o cliente e o Banco. A partir do momento em que as empresas se dão conta dessa importância, entra em cena a figura do vendedor.

Sergio Buaiz, em artigo publicado no site da Associação Brasileira de Empresas de Vendas Diretas, expõe de forma clara a importância da área de vendas nas empresas atualmente:

Nos últimos anos, a atividade de vendas tem sido cada vez mais valorizada e reconhecida no mercado, assumindo um papel fundamental na prestação de serviços. Hoje, aquele antigo estereótipo de vendedor oportunista e inconveniente deu lugar à imagem de um profissional responsável,

consciente do seu dever e, acima de tudo, comprometido com a satisfação de seus clientes (BUAIZ, 2011).

O autor ressalta ainda que:

A importância das vendas e do vendedor no cenário atual é incontestável. Por isso, você, empresa, deve estar preparada para reconhecer o valor da sua equipe e mantê-la motivada o suficiente. E você, vendedor, deve estar se aprimorando cada vez mais, buscando uma qualidade de vida compatível com o seu trabalho (BUAIZ, 2011).

Dessa forma, é possível verificar que o assunto abordado pelo presente trabalho assume importância no mercado de varejo bancários. A seguir, serão abordados os objetivos desta monografia.

2. OBJETIVOS

2.1. OBJETIVO GERAL

O objetivo geral deste TCC é analisar o processo que envolve o planejamento do orçamento anual de uma agência de varejo, aplicando esse conhecimento para entender a importância que as vendas adquiriram no cumprimento das metas de uma agência bancária de varejo nos últimos anos, bem como para o sucesso profissional dos funcionários dessas empresas.

2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Dentro desse objetivo, buscaremos como objetivos específicos:

- A) Entender como se dá o processo de planejamento estratégico e de posicionamento de mercado no Banco X;

- B) Verificar as diretrizes organizacionais que devem ser seguidas para que um funcionário seja um bom vendedor;
- C) Analisar a importância do processo de aquisição e retenção de clientes no contexto bancário e sua influência na relação funcionário-cliente e funcionário-empresa;
- D) Explicar a ligação entre vendas, lucro e fidelização em uma agência bancária.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O trabalho pretende realizar um estudo de caso em uma agência de um banco de varejo e terá caráter exploratório, a fim de averiguar com profundidade as informações a que se propõe coletar. Para isso, serão utilizadas ferramentas de coleta e análise qualitativas.

Primeiramente, o estudo pretende coletar dados secundários junto ao banco, no conglomerado e nos materiais especializados. Com enfoque nos dados do balanço de uma agência bancária, analisaremos de forma aprofundada o impacto que as vendas adquirem no resultado anual da referida dependência.

Ainda, serão feitas entrevistas em profundidade, aplicando questionários junto a funcionários da agência. A escolha de funcionários se dará sob o seguinte critério: colaboradores que sejam considerados bons vendedores, a fim de verificar como estes vêem o processo de fidelização e vendas em uma agência bancária. Será elaborado um roteiro semi-estruturado contendo perguntas ligadas ao tema da pesquisa.

A análise dos dados obtidos junto ao conglomerado a ser estudado se dará da seguinte forma: na parte de coleta de dados secundários a análise será feita com base em geração de tabelas e compilação de informações. Já na etapa de análise das entrevistas em profundidade, o trabalho pretende utilizar o método de análise de conteúdo, seguindo as indicações de Bardin (2009).

O trabalho tentará explicar do ponto de vista psicológico a dinâmica que envolve o processo de vendas, bem como os graus de influência que o vendedor pode atingir. Para isso,

serão abordados autores que possam trazer uma contribuição efetiva para o melhoramento do processo de vendas nas empresas.

4. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Convém nos perguntarmos: O que é uma venda? Segundo a definição do Dicionário, venda é “ato ou efeito de vender” (AURÉLIO, 2004, p.2044). Em seguida, o dicionário traz o significado de subdivisões, como Venda a descoberto, Venda casada, Venda condicionada, Venda de disponível, Venda direta, Venda Pessoal, Venda por telefone, etc. O certo é que vendas incorporam mais do que o simples significado do dicionário. Isso porque vender é a arte de convencimento. Vender bem significa convencer o cliente, seduzi-lo.

Por isso, a venda é uma arte que extrapola o campo profissional. Convencer as pessoas é uma arte, que se transforma em poder, resultando em benefícios para todos. Por isso, Mas, do ponto de vista do Banco, vender também significa implantar um limite de cheque especial, contratar um empréstimo e captar recursos. Enfim, Venda é o ato de prospectar negócios, gerar resultado e rentabilizar a empresa. Um Banco com bons vendedores é um banco sólido e com clientes fiéis.

A seguir, analisaremos como se dá o processo de planejamento estratégico do Banco X e o estabelecimento das metas que irão compor o orçamento anual da agência X, à luz dos principais estudos sobre o tema. Em seguida, traçaremos uma análise teórica sobre o processo de vendas a partir dos conceitos que definem o sucesso do bom vendedor, confrontando uma análise psicológica do processo de tomada de decisão do cliente.

4.1. ADMINISTRAÇÃO POR OBJETIVOS

Dentro do escopo mercadológico em que o Banco X está inserido, verifica-se claramente uma forte influência da corrente teórica de Administração por Objetivos no seu processo de planejamento estratégico anual. Segundo CHIAVENATO (2004), dentro da teoria geral da administração, essa corrente começou a ganhar força a partir dos anos 50, quando a ênfase em “fazer corretamente o trabalho”, inspirado no modelo Taylorista, aos poucos foi dando lugar à ênfase em “fazer o trabalho mais relevante aos objetivos da organização”. Essa mudança de paradigma gerou uma revolução no mundo corporativo, pois, segundo o autor, as pessoas inseridas nas empresas passaram a dar foco em resultados, e não somente e fazer bem feito o trabalho do dia-dia.

Segundo o autor coloca na pág. 188:

A administração por Objetivos (APO) ou administração por resultados constitui o modelo administrativo identificado com o espírito pragmático e democrático da teoria neoclássica. Surgiu em 1954, quando Peter F. Druker publicou um livro sobre Administração por Objetivos, sendo considerado o pai da APO. (CHIAVENATO, 2004)

4.1.1. CARACTERÍSTICAS DA APO

Segundo o autor, a APO apresenta as seguintes características: estabelecimento conjunto de objetivos entre o executivo e seu superior; estabelecimento de objetivos para cada departamento ou cargo; interligação entre os vários objetivos departamentais; ênfase na mensuração e no controle dos resultados; contínua avaliação, revisão e reciclagem dos planos; participação atuante das gerências e apoio intensivo do staff.

A APO claramente conduz o estabelecimento das metas do Banco X para as agências. CHIAVENATO ressalta que, dentre os principais critérios para a definição das metas de uma organização, estão a posição competitiva no mercado, a inovação, produtividade, eficiência, qualidade e retorno ao acionista. O autor ressalta ainda que devem ser estabelecidos 3 níveis

de objetivos: estratégico, tático e operacional. Para CHIAVENATO, a formulação dos objetivos organizacionais se dá dentro de um ponto de vista global e devem coincidir com a direção que a empresa deseja tomar. O autor define ainda que o ciclo da APO se encerra normalmente no fim do exercício fiscal e tem duração média de um ano.

O autor coloca ainda que a APO tem seus pontos fracos. Nas palavras do autor (pág. 199):

(...) A APO coloca o gerente em uma posição parecida com a de uma cobaia em laboratório à frente de apenas duas alternativas: ou acerta o caminho pelo labirinto e come ou então passa fome. O processo ideal de APO deve ser acompanhado de contatos frequentes, até mesmo diários, e que esteja separado da análise salarial. (CHIAVENATO, 2004)

Esse modelo, para alguns críticos correm o risco de serem autodestrutivos à longo prazo, por serem baseados em uma psicologia de recompensa e punição que intensifica a pressão exercida sobre cada indivíduo.

Entretanto, a verdade é que a APO veio para ficar em organizações como o Banco X.

4.2. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: CONCEITOS INTRODUTÓRIOS

A partir do momento em que os cenários de mercado se definem, as organizações exercitam uma etapa de suma importância dentro da vida corporativa: o planejamento estratégico. O autor Djalma Rebouças, autor do livro Planejamento Estratégico, na pág. 04 define esse processo como sendo “o estabelecimento de um conjunto de providências a serem tomadas pelo executivo para a situação em que o futuro tende a ser diferente do passado”. Esse processo, na visão do autor, é complexo em decorrência de ser um exercício mental contínuo que envolve uma série de fatores externos e internos. Esse processo envolve alguns conceitos importantes que o autor salienta, a saber:

- O planejamento não diz respeito a decisões futuras, mas às implicações futuras de decisões presentes.

- O planejamento não é um ato isolado. Portanto, desse ser visualizado como um processo composto de ações inter-relacionadas e interdependentes que visam ao alcance de objetivos previamente estabelecidos.
- O processo de planejamento é muito mais importante que seu resultado final. O resultado final desse processo normalmente é o plano.

O planejamento estratégico, por envolver toda a organização, é dividido em 3 partes: Planejamento estratégico, planejamento tático e planejamento operacional. Basicamente o planejamento estratégico relaciona-se com objetivos de longo prazo, enquanto os planejamentos tático e operacional relacionam-se com objetivos de curto prazo em ações que envolvem o dia-dia da empresa.

A partir do desenvolvimento dos conceitos básicos de planejamento estratégico, REBOUÇAS (2011) ressalta que o grande problema das organizações é manter um planejamento de longo prazo alinhado com o planejamento tático e operacional. Segundo o autor, isso se deve ao fato de que o processo de tomada de decisão e de velocidade de mudanças acelera a cada dia, gerando um dinamismo muito maior. O autor aponta que os ciclos de planejamento estão se tornando mais curtos e flexíveis, bem como o processo de tomada de decisão cada vez mais rápido.

4.3. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NO BANCO X

REBOUÇAS (2011) explica que todo processo de planejamento estratégico começa a partir da definição de “aonde se quer chegar”. A partir de então, se estabelece “como a empresa está para chegar lá”. A partir de então, esse processo se divide em 4 fases, a saber: Diagnóstico estratégico, Missão da empresa, Instrumentos prescritivos e quantitativos e Controle e avaliação. A fase I também é chamada de “auditoria de posição”. Deve-se determinar como a empresa está naquele momento. Segundo o autor, é o momento de identificar a visão e os valores da empresa, bem como fazer uma análise interna e externa aprofundada da própria empresa, do mercado e dos concorrentes. A partir de então, passa-se

para a fase II, que consiste na definição da missão da empresa. Nessa fase, além de definir a missão da empresa, é importante estabelecer propósitos, bem como estruturar possíveis cenários. É também o momento de estabelecer uma postura estratégica que vai guiar a empresa a partir daquele momento. Superadas essas fases, REBOUÇAS define a terceira fase, que é a elaboração de instrumentos prescritivos e quantitativos. Nessa fase, define-se o que deve ser feito para que a empresa atinja os objetivos propostos nas fases anteriores. É então que se definem os objetivos e as metas para a empresa. A empresa vai atingir essas metas através de planos de ação alinhados com a política e as diretrizes da empresa. A quarta fase consiste em verificar “como a empresa está indo” para a situação desejada, e consiste no acompanhamento e correção do rumo.

4.4 A REGRA DE 3 NO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Dentro do processo de planejamento estratégico do Banco X, é importante ele se posicionar dentro do cenário de mercado conhecido como Regra de 3. Essa teoria foi desenvolvida pelos pesquisadores norte-americanos SHETH e SISODIA (2002) e se baseia na premissa de que as empresas que compõem o Market share de determinado setor tendem a se dividir em 3 grupos: os especialistas, os generalistas e o resto, que entra em uma vala comum. Os especialistas são empresas que tendem a focar determinado nicho, se especializando em uma atividade específica. Os generalistas são grandes conglomerados que oferecem grande portfolio de opções para seus clientes, e normalmente se restringem a 3 ou 4 empresas. O restante, por fim, compõe a vala comum, e tendem a desaparecer em médio prazo, por não ter a força dos grandes generalistas.

O setor bancário no Brasil passou por um grande amadurecimento nos últimos anos. Os bancos brasileiros atravessaram uma das maiores crises do capitalismo moderno incólumes. Ao contrário dos grandes bancos americanos e europeus, os bancos brasileiros cresceram e hoje colocam-se entre os maiores do mundo. Parte desse resultado deve-se ao Proer, um programa de saneamento do sistema financeiro nacional implantado no governo FHC que salvou muitos bancos. Hoje, o mercado apresenta condições favoráveis para se fazer

uma análise a partir do ponto de vista da regra de 3, pois está em um estágio maduro e não se caracteriza como monopólio.

Os *generalistas* são caracterizados em virtude de procurarem oferecer uma ampla variedade de produtos, como forma de atender à maior parte dos segmentos do mercado em que atuam. Dentro do sistema financeiro nacional, podemos citar o Banco X, O Banco IU e o Banco B como os representantes dessa categoria. São generalistas porque oferecem uma ampla gama de produtos, que vão desde títulos de capitalização, passando por produtos de seguridade até financiamentos de todos os tipos. Juntos, esses grupos somam quase R\$ 1,7 trilhão em ativos totais, ou 80% do total de ativos entre os 15 maiores bancos brasileiros, confirmando a teoria de SHETH.

Na segunda categoria vêm os bancos que preferem se especializar em algum produto foco para continuarem competitivos no mercado. Fazem parte do grupo que SHETH denomina *Especialistas*. São empresas que procuram aumentar o valor agregado de suas operações, pois não tem poder de barganha como os generalistas. Dentro dessa esfera, podemos citar O banco CEF, que é especialista em financiamento imobiliário, e Banco P, especializado em crédito consignado para aposentados e servidores públicos. Esses são exemplos de *especialistas em produtos*, pois buscam o aperfeiçoamento de um nicho específico de produto. O Banco S, especializado em gerir grandes fortunas familiares, é considerado *especialista de mercado*, pois foca em produtos e atendimento que atendam as necessidades bancárias das classes A e B. Existem ainda os *Super-nichers*, especializados em atender um mercado ainda mais específico. Podemos citar como exemplo o banco M L Brasil, que é especialista em investimentos no mercado financeiro de renda variável.

No último grupo, encontramos o limbo, ou o que SHETH chama de *Vala Comum*. São empresas que não conseguem atingir os ganhos de escala dos 3 maiores e tampouco conseguem aumentar o valor agregado de suas operações se especializando. São os bancos que definham até serem liquidados ou vendidos a preço de banana. Podemos citar como exemplo o Banco Bamerindus, o Banco Econômico, Banco Santos e Banco Nacional.

4.5. IMPLEMENTAÇÃO DE ESTRATÉGIAS NO BANCO X – MODELO DE COMANDO

O modelo de Comando prevê que as decisões estratégicas partem do nível mais alto em direção aos níveis operacionais. Um exemplo desse modelo de implementação foi a parceria do Banco X com a M Seguros. Em 2008 o Banco X hasteou a bandeira da venda de seguros de vida, de residência e empresariais. Durante todo o ano de 2008, a prioridade total era a venda desses produtos. Palestras, treinamentos, oficinas de vendas, brindes para os melhores vendedores e metas muito arrojadas. Todo aquele movimento era cuidadosamente desenhado para atingir um objetivo maior. Naquele ano, o Banco X estava planejando desmanchar a sociedade que ele mantinha na Coligada AB. Um grupo do nordeste detinha uma participação importante nessa sociedade, mas o Banco X visava comprar essa participação, para depois revendê-la a um preço muito melhor. Foi o que aconteceu em julho de 2008. O Banco X comprou as cotas do grupo A da Bahia por um valor estimado em quase R\$700 milhões, conquistando 100% de participação na AB. A partir daí o Banco iniciou um processo de valorização da subsidiária, com foco absoluto na venda de produtos de seguridade. O movimento se estendeu durante o ano de 2009 e a estratégia deu certo. Recentemente o Banco divulgou nota em que pretende fechar uma parceria com a M. Seguros, em um acordo que envolve a cifra de R\$ 4 bilhões. A flecha foi exatamente no alvo. O Banco X comprou por R\$700 milhões e revendeu por R\$4 bilhões. Um dos melhores negócios que o Banco X concretizou nos últimos anos.

Nota-se claramente a influência do modelo de comando no exemplo citado. A diretoria do Banco X tornou a estratégia muito clara: valorizar a AB para depois revendê-la a um preço muito melhor. A decisão foi do ponto mais alto para os níveis operacionais, chegando até a base da pirâmide. Houve claramente um prevailecimento desse modelo, pois o processo ocorreu inteiramente de cima pra baixo, com exceções pontuais, como alguns ajustes de operacionalização sugeridos pela base.

Naturalmente, esse processo foi dinâmico, com feedbacks contínuos e controles muito rigorosos, com cuidado de não expor o Banco a nenhum risco em detrimento da obsessão de crescer. Esse foi um caso emblemático.

4.6. O PAPEL DA EQUIPE NO CUMPRIMENTO DAS METAS EM UMA AGÊNCIA

O autor Antônio MAXIMINIANO (2010) em seu livro Teoria geral da administração, aborda com propriedade a dinâmica que envolve o administrador e a equipe no cumprimento das metas em uma organização. O autor cita o executivo Andrew Grove e suas experiências que orientam a administração de alta performance. Segundo Grove, existem três ideias básicas que balizam o foco das equipes: produção, trabalho em equipe e desempenho individual. Adaptando-se essa premissa ao universo das agências bancárias, pode-se tecer uma analogia importante com a relação entre o gerente geral e a gerência média. Cabe ao gerente geral como responsabilidades primárias a manutenção de um cronograma de treinamento e um ambiente com profissionais motivados. A avaliação contínua desse processo pode se dar de diversas formas. No Banco X, o modelo utilizado é o de Gestão de Desempenho.

A autora Elaine PULAKOS (2011), autora do livro Gestão de Desempenho, define como esse modelo pode auxiliar no cumprimento das metas por parte da equipe. Esse modelo baseia-se na orientação de avaliação 360 graus, onde o funcionário pode se avaliar, avaliar seus pares, seus subordinados e seu superior. Essa avaliação se dá semestralmente de acordo com diferentes áreas de performance, como controles internos, relacionamento interpessoal e área comercial. Para PULAKOS (2011), esse modelo de avaliação tem como principais vantagens: aumento de produtividade em todos os níveis organizacionais, motivação dos funcionários e o gerenciamento do perfil de cada funcionário de acordo com suas habilidades. O auxílio para o gerenciamento de RH da empresa é notório, haja vista a pontuação da avaliação um fator importante para nomeações e promoções dentro do Banco X atualmente.

4.7. A TOMADA DE DECISÃO DO CLIENTE

O sucesso da venda depende crucialmente do aceite do cliente. O processo de tomada dessa decisão merece ser estudado. A fonte de todas as informações desse segmento é a apostila de Gestão de Marketing da Escola de Administração da UFRGS.

Todos os negócios realizados dentro do ambiente bancário dependem fundamentalmente do modo como entendemos o comportamento dos clientes da empresa. Esse comportamento pode ser definido como as atividades físicas e mentais realizadas por cliente de bens de consumo e industriais que resultam em decisões e ações.

Dada sua relevância dentro do processo de planejamento estratégico de marketing, deve-se dar especial atenção ao modo como os clientes tomam suas decisões e como a empresa pode maximizar seus ganhos através do conhecimento sobre essa dinâmica.

Deve-se partir da premissa que todos os esforços de Marketing se orientam para a satisfação das necessidades dos clientes. A partir daí, é necessário entender quais são essas necessidades e quais são os valores incorporados no perfil de cada consumidor dos produtos e serviços do Banco. Por isso, as empresas utilizam a relação Behaviorista de estímulo-resposta para acompanhar o comportamento do consumidor e a eficácia que o plano de marketing está obtendo.

Os consumidores são divididos em duas categorias: O consumidor final e o consumidor organizacional. O primeiro refere-se ao consumidor que compra os produtos para seu próprio uso, como sabonetes, roupas, etc. O segundo diz respeito às organizações que precisam comprar produtos para funcionar. Definidos esses conceitos, devemos entender a dinâmica que rege o processo de compra e seus atores. O principal deles é o usuário, que é o consumidor final que se beneficia do produto. O pagante é a pessoa que financia a compra. O comprador é aquele que participa e escolhe o produto. Esses papéis muitas vezes são desempenhados pelo mesmo cliente, mas é interessante separá-los para adaptar o esforço de marketing ao tipo de especialização de papel.

É fundamental a compreensão das cinco etapas que esse processo engloba: o reconhecimento do problema, a busca por informações, a avaliação das alternativas, a decisão da compra e o processo de pós-venda.

O reconhecimento do problema é o primeiro passo que leva o cliente ao Estímulo de solução. A busca de informações é suprida pelas fontes que os clientes tendem a buscar para identificar as várias marcas que podem satisfazer a necessidade inicial. A partir de então temos um passo importante, que é a avaliação dos diversos concorrentes, bem como a relação de custo-benefício que cada produto pode oferecer. O bojo desse processo é a decisão de compra. Ela vem depois de analisados os riscos e os benefícios oferecidos pelo produto em

questão. Por fim, temos o acompanhamento do pós-venda, que influencia de maneira decisiva a fidelização dos clientes.

Podemos dividir os tipos de tomada de decisão do cliente em três: rotineira, limitada e extensiva. Rotineira é a tomada de decisão que envolve comprar do dia-dia, como um pó de café por exemplo. Uma decisão limitada exige um grau de pesquisa, como um vinho por exemplo. E uma decisão extensiva envolve muita atenção, por ser uma compra muito importante para o cliente. Como uma casa por exemplo.

As tomadas de decisão do cliente normalmente sofrem influência decisiva do ambiente em que estão inseridos. Dentro desse universo, podemos destacar a cultura, que é o complexo de valores e comportamentos apreendidos que são compartilhados por uma sociedade. Porém, dentro de uma sociedade, existem diversas sub-culturas, que também influenciam o processo de decisão. Outros fatores, como classe social, grupos de referência, família, ambiente físico, tempo, tarefa, etc. somam-se às influências externas que orientam a compra do consumidor.

Os diversos fatores psicológicos que envolvem o indivíduo, tais quais: percepção, motivação, atitudes e aprendizagem, merecem agora especial atenção.

Através da percepção, as pessoas selecionam e interpretam as informações. Essa dinâmica se dá por meio de três processos básicos: Atenção seletiva, Distorção seletiva e Retenção seletiva. A motivação envolve alguns aspectos estudados por psicanalistas de renome, como Freud. As motivações basicamente são determinadas por uma soma de fatores inconscientes e impulsos instintivos. Outros estudiosos, como Herzberg, defendem que somente elementos que provoquem satisfação ao consumidor geram consumo. Essas satisfações obedecem a hierarquia estabelecida por Maslow, a saber: Necessidades fisiológicas, necessidades de segurança, necessidades sociais, necessidade de estima e necessidade de auto-realização.

Resultam dessas interações conscientes ou instintivas as aprendizagens do indivíduo, que formam as atitudes. As atitudes das pessoas podem ser moldadas gerando mudanças de comportamento.

A análise da revisão de literatura leva a conclusões elementares, a saber:

A efetividade de uma venda depende de uma complexa combinação de Networking, preparo, conhecimento profundo do produto e atitude positiva por parte do vendedor. Além

disso, a conclusão da venda só se dá depois de um processo psicológico que envolve o cliente, processo esse que envolve aspectos subjetivos e muitas vezes irracionais para a concretização do negócio. Por isso mesmo as instituições financeiras tem se esforçado na criação de valor, através de melhorias constantes no atendimento e no portfólio de produtos.

Para complementar o embasamento teórico obtido pela pesquisa bibliográfica, foi feita uma análise aprofundada do relatório anual do desempenho de uma agência bancária. Para este caso, escolhemos o relatório de 2010 de uma agência que chamaremos de X. Além disso, com intuito de enriquecer e situar a discussão, traçamos uma análise de cenários das oportunidades e ameaças enfrentadas pela referida agência.

5. RESULTADOS DA PESQUISA

Para complementar o embasamento teórico obtido pela pesquisa bibliográfica, foi feita uma análise aprofundada do relatório anual de uma agência bancária. Para este caso, escolhemos o relatório de 2010 de uma agência que chamaremos de X. Além disso, com intuito de enriquecer e situar a discussão, traçamos um breve panorama macroeconômico, bem como uma análise de cenários de ameaças e oportunidades enfrentadas pela referida agência.

Após a apresentação dos resultados da coleta de dados secundários, serão abordados os resultados da coleta de dados primários. Assim, as entrevistas realizadas junto aos público alvo (força de vendas da agência X) servirão para auxiliar a construção da resposta ao objetivo central de presente trabalho.

5.1. CENÁRIO MACROECONÔMICO

Para que possamos entender a motivação que leva a direção do Banco X S/A a estabelecer as metas que compõe o orçamento da agência X, convém abordar o cenário macroeconômico em que o conglomerado está inserido.

Em 2010, o Brasil viveu um momento especial no campo econômico. O PIB do país cresceu 7.5%, o maior índice desde 1986. O PIB totalizou R\$3,675 trilhões e teve o crescimento motivado pela forte expansão da demanda interna e recuperação industrial em relação à grande crise de 2008. O crescimento da demanda do mercado interno foi na ordem de 10.3%, enquanto a demanda do mercado externo recuou 0,8%. Os bancos tiveram papel de grande importância nesse processo com oferta de crédito suficiente para suprir essa demanda e manter a liquidez da economia.

Na área cambial, a tendência de desvalorização do dólar se manteve, com cotação média de R\$1,76, um valor abaixo da média de 2009 (R\$2,00). Essa desvalorização teve efeito negativo para a indústria nacional, que perdeu competitividade em relação aos produtos chineses (que manteve uma desvalorização artificial da sua moeda).

O crescimento da economia se refletiu no aumento da massa salarial. O desemprego em 2010 foi o menor em 8 anos, com média anual de 6.7%. Essa massa de trabalhadores impulsionou o crescimento da classe média, principalmente a classe C. Milhões de famílias saíram da pobreza e passaram a ter acesso a bens de consumo, o que gerou esse aumento da demanda interna. Os Bancos, mais uma vez, tiveram papel fundamental na viabilização de crédito para financiar casas e carros para essas famílias.

Como resultado de todo esse processo, o preço dos imóveis disparou em 2010, atingindo valorização média de 25%. Essa valorização se deve a alguns fatores, como o ajuste do preço no Brasil em relação aos outros países emergentes, bem como do forte crescimento da demanda da nova classe média, aliada ao movimento de oferta de crédito dos bancos, em uma disputa acirrada por aumento de market share.

Todo o planejamento plurianual do Banco X S.A. se baseia nas expectativas com relação ao mercado. No plano interno, o Banco X acredita que a demanda por crédito tende a

continuar aumentando nos próximos anos, em função da perspectiva extremamente positiva para o Brasil no cenário futuro. O momento, portanto, é excepcional para os bancos brasileiros. Esse cenário, aliado ao enfraquecimento do sistema bancário nos países desenvolvidos, permitiu inclusive a internacionalização dos bancos brasileiros. O Banco IU, concorrente do Banco X, entrou de maneira agressiva no mercado sul-americano, com agências no Chile, Argentina e Uruguai. O Banco X comprou recentemente o segundo maior banco da Argentina e pretende entrar também no mercado americano, com a compra de um banco na Flórida.

Dentro desse cenário é que a diretoria orçamenta as metas das agências.

5.2. ANÁLISE DE CENÁRIOS DA AGÊNCIA X – MATRIZ SWOT

A agência X fica localizada no bairro Pinheirinho, em Curitiba PR. Tem cerca de quinze mil clientes, sendo destes, aproximadamente quatorze mil Pessoas Físicas e o restante, Pessoas Jurídicas. É uma agência grande, com vinte e um funcionários, sendo definida como uma agência nível dois em uma escala que vai de um a cinco.

Para melhor compreensão do cenário mercadológico em que a agência X está inserida, convém traçar algumas considerações. A agência X foi inicialmente concebida para atendimento aos militares que atuam no Quartel General do Exército. Atualmente, a agência X tem no Quartel General sua mais importante base de clientes, porém atende também empresas e clientes Pessoas Físicas de toda região sul de Curitiba. A ferramenta utilizada para análise das oportunidades e ameaças da Agência X será a Matriz SWOT.

A Matriz SWOT foi desenvolvida na década de 60 na Universidade de Stanford e é uma ótima ferramenta de análise de cenários. A matriz SWOT de análise de oportunidades e fraquezas da Agência X em relação à região em que atua segue abaixo:

Pontos fracos e ameaças

- O Banco concorrente investiu pesadamente no aluguel de um espaço onde 4 funcionários atendem o público. Juntamente com essa ação, o Banco quadruplicou a verba destinada a patrocínios dos eventos dos militares. Essa é uma grande ameaça para a Agência X, haja vista que, não obstante o processo de parceria ser racional e formal, as decisões são tomadas por pessoas que são suscetíveis de serem seduzidas por pequenas vantagens pessoais.

- Recentemente, foi reduzida a dotação da agência X. Como resultado, foi diminuído o quadro de funcionários da agência e hoje o BB conta com apenas um Caixa executivo no PAB. Eis mais uma ameaça de perda de terreno.

Pontos Fortes e ameaças

- O ponto forte é a forte atuação do Banco X em nível nacional. . Desde a parceria na implantação de Pontos de Atendimento em cidades amazônicas até os convênios de empréstimo consignado com taxas diferenciadas, o Banco X está presente, se consolidando cada vez mais como um dos principais parceiros dos Militares. No entanto, o ponto fraco é que o Banco concorrente tem uma presença maior do que o Banco X dentro do Quartel General. A agenda anual dos militares, por exemplo, foi patrocinada pelo banco concorrente, e tem a marca do referido estampada na capa. O Banco concorrente patrocina ainda os jogos militares e a meia maratona anual.

Pontos fracos e oportunidades

- A maior necessidade atualmente é aumentar a efetividade da sua estratégia de relacionamento. O Banco do Brasil, apesar de ter uma parceria muito sólida em nível nacional, tem sofrido uma pressão muito forte da concorrência que entrou no Batalhão do Pinheirinho. Essa é uma grande oportunidade.

- Deveria ser disponibilizado um Gerente de Relacionamento para o Quartel General, haja vista a presença de mais de 500 militares que estão lotados nesse Batalhão. O Comando do Exército entendeu que agência X não enxergou parceria e, como represália, passou a abertura de contas de todos os recrutas para o Banco concorrente. Com isso, a agência X

deixou de abrir mais de 250 contas por ano. Eis uma grande oportunidade de reverter essa situação.

Pontos fortes e Oportunidades

- Um importante ponto forte é a estrutura que presta suporte técnico e operacional para as principais transações envolvendo Ordens de Pagamento ao Tesouro. Dentre as quais podemos destacar: Aberturas de Contas do Tipo B, emissão de Cartões de crédito Corporativos e processamento de Ordens Bancárias referentes aos gastos em missões.

- Facilitadores como Terminais de Autoatendimento, Postos de Atendimento com presença de funcionários do BB, patrocínios dos eventos militares e taxas de empréstimo consignado reduzidas para servidores que recebem proventos pelo Centro de Pagamento do Exército. Oportunidades de negócios se vislumbram.

- Convênio que oferece produtos, como Seguro de Automóvel e Consórcios, e linhas de crédito, como Financiamento imobiliário, com taxas reduzidas para militares.

5.3. CARACTERÍSTICAS DO MERCADO BANCÁRIO

Atualmente os consumidores bancários são extremamente exigentes. A forte concorrência no setor acaba dando ao cliente do banco uma vantagem muito forte. E esse cliente utiliza todas as prerrogativas. Não poderia ser diferente.

Adaptando-se as idéias de Michael PORTER (1996), concluímos naturalmente que quanto mais negócios o cliente pode gerar para o banco, maior seu poder de barganha. Se levarmos o exemplo ao universo da agência, podemos entender melhor essa afirmação. É comum verificar que as melhores empresas que são clientes do Banco têm também as menores taxas de juros de capital de giro e de desconto de títulos, por exemplo. Da mesma forma, os melhores clientes no setor de pessoas físicas normalmente têm as menores taxas de juros do cheque especial. Isso ocorre devido ao grande volume de negócios que eles são

capazes de gerar para o Banco e à barganha que eles impõem, já que são assediados por outras instituições e vão ser clientes de quem oferecer o melhor atendimento e as melhores taxas. Quem trabalha no setor bancário há mais tempo sabe: nunca se viu tanta rivalidade entre os bancos como hoje em dia. Cada milímetro de mercado é disputado de forma agressiva por todos. Há poucos meses, o atual vice-presidente de crédito, controladoria e risco global do Banco X, Danilo Angst declarou que nossas metas estão arrojadas hoje, e vão estar mais ainda semestre que vem, e mais ainda no ano que vem, e muito mais nos próximos anos. Simplesmente porque a concorrência já faz isso. Segundo Porter, em um mercado mais concentrado, os líderes acabam por disciplinar os concorrentes. No mercado financeiro não é diferente, pois se o Banco X baixar as taxas de juros, todos os outros bancos acabam sendo forçados a baixar também. Da mesma forma, quando o banco concorrente eleva a receita de seguridade, todos os concorrentes se obrigam a elevar também. Quando o Banco IU elevou a receita de tarifas, todos os concorrentes elevaram também. É um nível de rivalidade que torna a atividade bancária extremamente estressante.

5.4. INDICADORES DE NEGÓCIOS DA AGÊNCIA X

Munidos com alguns indicadores da agência (quadro 1), é possível fazer uma análise mais detalhada sobre a importância que a prospecção de negócios tem sobre o resultado da agência.

<u>Produto</u>	<u>Orçado 2010</u>	<u>Realizado 31/12/2010</u>
Crédito PF	R\$ 9.400.314,00	R\$ 7.700.721,00
Crédito PJ	R\$ 14.507.024,00	R\$ 12.572.710,00
Finame / BNDES	R\$ 504.053,00	R\$ 1.531.098,00
Rating	4	5
Captação de fundos	R\$ 35.518.241,00	R\$ 30.643.123,00

Ourocap	R\$ 467.480,00	R\$ 518.246,00
Previdência	R\$ 1.398.271,00	R\$ 1.590.567,00
Seguro de Vida	R\$ 88.214,00	R\$ 90.887,00
Seguro Automóvel	R\$ 211.154,00	R\$ 226.823,00
Seguros empresariais	R\$ 29.229,00	R\$ 29.962,00
Consórcios cotas	74	80

Quadro1: Orçamento anual agência X

Fonte: DIRED Varejo Banco X SA

O lucro líquido da dependência em questão para o exercício 2010 ficou próximo de R\$400.000,00. O lucro do conglomerado X SA ficou em R\$ 11.7 bi no mesmo período. Para a agência, a venda de produtos de seguridade é de importância capital no resultado apurado, já que para cada produto um determinado valor fica para a dependência. No caso de um plano de capitalização de 60 x R\$100,00 mensais, por exemplo, a agência fica com R\$120,00 que entra como receita de tarifas. Na captação de fundos, a agência igualmente fica com uma fatia da taxa de administração cobrada. O mesmo ocorre com outros produtos, como Seguros e Previdência. A agência também gera receitas com o pacote mensal de serviços que é cobrado em cada conta corrente e tarifas relativas a operações no guichê do caixa, como taxas para envio de DOC e TED, por exemplo.

Naturalmente, o carro chefe do resultado da agência continua sendo a função primordial de um banco, que é captar recursos e emprestar. No caso da dependência em questão, O orçado de captação de recursos ficou em R\$35.518.241,00. O observado total para 31/12 ficou em R\$30.643.123,00. Desse montante, o Banco deve, por força de lei, separar o percentual do chamado Depósito Compulsório, que é uma provisão de segurança que fica depositado no Banco Central. O restante deve ser emprestado. A Soma das metas de Crédito da agência X ficou em R\$23.907.338,00, que é o valor do orçado em captação deduzido do valor aproximado de depósito compulsório.

No entanto, ao contrário do que muitos imaginam, o spread bancário incidente sobre os empréstimos é pequeno, cerca de 27%. O restante é provisão para inadimplência, impostos e custos operacionais. Por isso, necessariamente, os Bancos devem buscar fontes adicionais de receitas. Hoje, os bancos múltiplos atuam em quase todas as áreas da vida dos seus clientes. Como exemplo, basta lembrar que o Conglomerado X SA hoje possui participação em quarenta e uma empresas, que atuam em quase todos os ramos da economia.

Tomando como exemplo a empresa X Cap, coligada X SA do ramo de capitalização: o faturamento anual da referida empresa em 2010 ficou em R\$2,7 bi, crescimento de 21% em relação a 2009. O lucro líquido de 2010 fechou em R\$110 milhões, crescimento de 18% em relação a 2009.

Outra empresa do conglomerado X SA, no segmento de seguros de vida e de patrimônio, também mostrou sua importância no resultado total do Banco. Os dados de 2009 mostram lucro líquido de R\$316 milhões, para uma produção de prêmios líquidos na ordem de R\$2.2 bilhões. Os dados de 2010 ainda não estavam fechados até a conclusão desse trabalho, mas estima-se lucro na ordem de R\$400 milhões para o exercício 2010. São mais de 10 milhões de clientes, o que representa um elo de fidelização fantástico.

Outra empresa coligada, a X Prev, do segmento de previdência, fechou 2009 com lucro líquido de R\$257 milhões, com arrecadação total na ordem de R\$6.2 bilhões. Da mesma forma, vale lembrar como esse produto cria um vínculo de longo prazo entre cliente e Banco.

É importante abordar os dados do conglomerado como um todo para justificar o desempenho orçado das metas da agência X. A importância decorrente das vendas desses produtos torna-se visível a olho nu quando observado na linha de frente do dia-dia das agências. Um cliente que contrata um plano de seguridade com o Banco é muito mais fiel, e os concorrentes não conseguem aliciá-lo com facilidade.

5.5. A FORÇA DE VENDAS: OS NÚMEROS DA CONCORRÊNCIA

5.5.1. Banco B

O Grupo B Seguros, do ramo de seguridade, encerrou 2010 com faturamento bruto de mais de R\$ 14 bilhões, um resultado 23% melhor que 2009. Esse resultado consolida o grupo na liderança do mercado, com 24% de participação de Market Share. O lucro líquido no período totalizou R\$1.4 bilhão. O resultado foi 27% maior que o mesmo período do ano anterior e coloca a coligada como um importante braço no resultado global do Banco B S.A, com 31% de participação sobre o resultado do conglomerado. O volume de provisões técnicas do Grupo B Seguros atingiu em 2010 a impressionante marca de R\$79 bilhões, ou 31% da reserva total do mercado de seguridade brasileiro. O referido grupo atingiu ainda a marca de R\$88 bilhões em ativos totais, contra R\$76 bilhões no exercício anterior. Isso levou a agência de classificação de risco Fitch Ratings a elevar a nota da empresa para BBB+ com perspectiva positiva. Esses números tornam o Grupo B Seguros o maior conglomerado de seguros da América Latina, com uma base total de mais de 33 milhões de clientes.

5.5.2. Banco IU

O Banco IU, formado a partir da fusão de dois grandes bancos, tem no braço segurador uma importante fonte de receita. Em 2010, o faturamento do grupo IU Seguros chegou a R\$ 7.6 bilhões. Vale lembrar que o grupo IU Seguros adquiriu recentemente uma importante seguradora, a PS Seguros. O balanço da OS Seguros indica lucro líquido de R\$623 milhões em 2010, alta de 96% sobre o ano anterior.

5.5.3. Banco HXXX

A HXXX Seguros, uma das coligadas do HXXX Bank Brasil, obteve lucro de R\$ 320 milhões em 2010, um crescimento 22,6% em relação à 2009. A receita de prêmios em 2010 foi de R\$ 604 milhões, um aumento de R\$54 milhões ou 9,8% em comparação com R\$ 550 milhões em 2009. As despesas operacionais para o exercício de 2010 foram de R\$167

milhões, R\$ 12 milhões a mais que os R\$ 155 milhões em 2009, crescimento de 7,7%. As reservas técnicas foram de R\$ 387 milhões em 2010, R\$ 74 milhões maior, 23,6%, em comparação com R\$ 313 milhões em 2009. Em 2010, os ativos totais alcançaram R\$ 2,36 bilhões, até R\$ 377 milhões, ou 18,9% em comparação com R\$ 1,99 bilhão em 2009. O retorno sobre o patrimônio líquido foi de 19,6% em 2010, contra 18,8% em 2009.

Note-se que, além da importância capital para o resultado das instituições, a prospecção de vendas de produtos bancários gera um resultado subjetivo que extrapola as previsões mais otimistas. Um cliente que adquire um produto bancário provavelmente, em algum momento, irá adquirir outros produtos. Por exemplo, um cliente que adquire um título de capitalização está comprando um passaporte de relacionamento pelos próximos anos com aquela instituição. Certamente, quando ele tiver interesse em trocar de carro ou adquirir a casa própria, entrará em contato com o gerente de relacionamento do referido banco, simplesmente pela ligação que o mesmo já possui com a instituição. É indubitável novamente o poder de fidelização que o produto gera. Essa importância se reflete de forma escalonada e progressiva para todo o conglomerado estudado e para todo o mercado financeiro. Atualmente, a receita total do braço de seguridade chega a 30% da receita total do grupo em alguns conglomerados estudados. A conclusão não poderia ser diferente: a capacidade de alavancar vendas e gerar fidelização será cada vez mais imprescindível para as organizações e os funcionários aptos a suprir de forma mais eficaz essa demanda serão promovidos e terão uma carreira vitoriosa.

6. ANÁLISE DOS RESULTADOS DAS ENTREVISTAS EM PROFUNDIDADE

Foram entrevistados 10 funcionários da agência X que compõe a força de vendas para esse estudo. A análise do material coletado pode nos oferecer uma direção importante. No entanto, constata-se que a teoria relatada pelos entrevistados difere muito da prática. A maioria absoluta dos entrevistados concorda sobre a necessidade de cumprimento das metas e sobre a importância que a orientação para vendas tem na vida da empresa e no direcionamento

de suas carreiras. Entretanto, na prática essa visão não se traduz em resultados. Na agência escolhida para a pesquisa qualitativa, observou-se que, nos meses de junho, julho e agosto de 2011, 95% dos produtos de segurança vendidos na dependência partiram de apenas três funcionários, dentro de uma força de vendas ativa de onze funcionários. Esse índice geralmente se repete na maioria das agências de varejo. Nota-se claramente a escassez de bons vendedores no mercado bancário. A análise das entrevistas mostra que quase todos os funcionários entendem a importância do tema, mas a prática demonstra que apenas poucos funcionários conseguem de fato orientar os processos do dia-dia para o foco em vendas.

Dentre os funcionários que se destacam por serem bons vendedores, nota-se certa desmotivação em suas respostas. Percebe-se que a estrutura do Banco não valoriza de maneira ágil esses bons vendedores. Não existe comissão sobre vendas, bem como uma recompensa salarial para quem cumpre as metas. Um escriturário que é bom vendedor sabe que as oportunidades são relativamente escassas na empresa. Ele pode demorar anos para conseguir uma nomeação de Assistente de Negócios ou Gerente de Contas. As vagas, quando abrem, têm em torno de 40 candidatos, a maioria deles qualificados com pós-graduação. O caminho mais fácil torna-se a comissão de Caixa Executivo, com gratificação mensal de aproximadamente R\$ 600,00 somados ao salário base. Essa gratificação faz com que ótimos escriturários deixem de fazer parte da força de vendas da agência para assumir uma função estritamente operacional, sem possibilidade de alavancar novos negócios, em detrimento da única possibilidade imediata de melhoria no salário.

Outro fator de desmotivação constata nas entrevistas refere-se à estrutura de gestão de RH do Banco. Em verdade, o Banco do Brasil, pela sua velha herança de funcionalismo público, não permite que funcionários comissionados sejam afastados de sua função por não cumprirem metas. O resultado é que se o gerente de contas quiser, ele pode simplesmente se acomodar e não se empenhar, pois sabe que é muito difícil sofrer alguma penalidade por isso. No entanto, sua atitude vai trazer impacto para toda a agência, e outros funcionários terão que se empenhar mais para carregar o piano e cumprir a meta. O resultado novamente se reflete na base do funcionalismo. Um escriturário ou um assistente de negócios não vai se empenhar para cumprir a meta vendo seu chefe, com salário muito melhor, acomodado sem se preocupar. O exemplo tem que vir de cima.

Seguem abaixo uma análise das respostas de acordo com cada pergunta que foi feita:

6.1. A IMPORTÂNCIA DAS VENDAS PARA A EMPRESA

Foi unanimidade o direcionamento das respostas no sentido de que a meta tem um caráter salutar para a vida corporativa da empresa. Todos parecem entender a importância que o tema assume quando se coloca em jogo a capacidade de atingimento das metas por parte da organização. Inclusive, os entrevistados acreditam que o Banco valoriza os bons vendedores. Essa pergunta teve resposta positiva de 07 dos entrevistados. Outros 2 acreditam que o Banco não valoriza bons vendedores e 1 acredita que o Banco valoriza apenas parcialmente os funcionários que se destacam em vendas. Dentre as respostas afirmativas, em geral acredita-se que os funcionários voltados a vendas alavancam os resultados da dependência em que atuam e, por essa razão, acabam sendo mais valorizados pelo Banco. Os que responderam negativamente acreditam que o Banco trata da mesma forma os bons vendedores e os funcionários que não vendem, quando na verdade os que vendem deveriam receber comissão por venda. O entrevistado 02 respondeu que:

De acordo com o atual plano de cargos e salários adotado pelas instituições financeiras, as pessoas que atingem sucesso profissional mais rapidamente são aquelas que se dispõem a ajudar no crescimento do banco. Portanto, sim, elas são mais valorizadas. (entrevistado02).

O entrevistado 01, no entanto, salienta que o Banco não valoriza bons vendedores, já que na opinião dele “(...) o Banco não valoriza os bons vendedores, pois são tratados igualmente aos que não vendem”.

Os entrevistados foram unânimes em concordar que a venda bem feita fideliza o cliente. Dentre as repostas, a maioria colocou que uma venda bem feita deve efetivamente satisfazer a necessidade do cliente, pois pode gerar o efeito contrário e o cliente pode nunca mais comprar outro produto do Banco. Na opinião do entrevistado 10:

Acredito que, em função do contexto de crescimento em que o país vive, é natural que as metas de vendas sejam alinhadas com a capacidade do mercado em absorver essas metas. As pessoas compram mais e os bancos intermediam os sonhos dessas pessoas, com produtos que às vezes fidelizam o cliente para o resto da vida. (entrevistado 10).

Algumas respostas consideram a relação entre o Projeto BB 2.0 (que fez nova adequação de segmentação de clientes por faixa de renda e de investimentos) e o incremento das metas,

mas em geral não identificaram que o verdadeiro motivo da implantação do projeto é a fidelização e rentabilização dos clientes, e a venda de produtos de seguridade tem papel essencial nesse sentido, já que, além de capitalizar o Banco com recursos, atrela o cliente por um longo prazo, gerando fidelização.

6.2. O AMBIENTE DE VENDAS NAS AGÊNCIAS

Desta vez, 6 entrevistados acreditam que as condições de trabalho nas agências não favorecem o ambiente de vendas. Dentre os principais motivos apontados, podemos citar excesso de carga de trabalho e de atendimento ao público, pouco tempo disponível para treinamentos e sistema da plataforma operacional (SISBB) obsoleto. Na opinião do entrevistado 10:

O ambiente de correria que a gente vive na agência não favorece o foco em negócios. A maior parte do tempo a gente gasta com pequenos problemas e pra apagar incêndio. Ainda mais em uma agência de bairro, que atende toda a região sul de Curitiba, como a nossa. (Entrevistado 10).

O entrevistado 07 acredita que, mesmo com todos os problemas, o ambiente de negócios na agência é favorável, pois “(...) Temos boas carteiras de clientes, baixo fluxo de usuários, mercado potencial na praça e ótimas perspectivas de negócios”.

A análise do baixo rendimento em prospecção de negócios na agência remete para causas como falta de comprometimento da força de vendas, metas abusivas, inadimplência, falta de preparo, falta de tempo para se dedicar a vendas e agressividade da concorrência.

Para o entrevistado 01, as condições de trabalho favorecem o ambiente de vendas, conforme abaixo:

O ambiente é favorável, mas são necessários ajustes pontuais. Incentivar e valorizar os potenciais vendedores, desonerar essas pessoas de demandas administrativas. Estabelecer desafios e estratégias direcionadas ao objetivo. (entrevistado 01).

6.3. A VENDA NA VISÃO DO FUNCIONÁRIO

Nesse quesito, perguntamos quais atributos são essenciais para um bom vendedor. 6 dos entrevistados citaram conhecimento como atributo essencial. 2 citaram que saber ouvir o cliente é o mais importante e o restante dividiu as respostas com atributos como dinamismo, perspicácia e inteligência. Quando interrogados se alguma vez a necessidade de cumprimento da meta fez com que o entrevistado faltasse com ética na venda do produto, as respostas ficaram divididas. 5 entrevistados admitiram que em algum momento já foram obrigados a recorrer a esse tipo de atitude para cumprir uma meta imperiosa. A outra metade, porém, disse que nunca precisou faltar com ética para vender um produto. O Entrevistado 02 respondeu que “Não. Além da ética profissional, um produto mal vendido destrói o relacionamento”. Na opinião do entrevistado 10:

É quase impossível cumprir a meta que o Banco pede sem empurrar um produto e criar uma necessidade que o cliente não tem. O volume de metas é muito grande para que a gente perca tempo. Se não vender, a gente perde a participação nos lucros. Então a gente corre atrás. (entrevistado 10).

Quando interrogados sobre quais medidas poderiam estimular o funcionário a vender mais, as respostas dessa pergunta se dividiram de maneira bem definida. 4 dos entrevistados acreditam que a medida mais importante é proporcionar treinamento aos funcionários. Para 4 entrevistados, o mais importante é melhorar a remuneração para os funcionários que sejam bons vendedores. E, para 2 entrevistados, o mais importante é aprender a relacionar a necessidade do cliente com o melhor produto que o Banco possa oferecer.

6.4. ETAPA DE PÓS-VENDA

Vender bem é o início de um processo, que culmina com a pós-venda. Esse processo se inicia com a concretização da venda. É um passo salutar na consolidação das relações entre o cliente e o banco. Por isso mesmo a venda sempre deve ser bem feita. Desse modo evitam-se reclamações contra a empresa e a empresa lucra mais, já que está provado que a conquista de um novo cliente custa cinco vezes mais que a manutenção do mesmo cliente. O trabalho de pós-venda engloba o acompanhamento das necessidades do comprador a partir da

concretização da venda. Através desse acompanhamento, e dando-se uma resposta rápida às demandas do cliente, a empresa gera fidelização e satisfação. O mesmo comprador satisfeito comprará outras vezes. Caso o trabalho de pós-venda não seja bem feito, porém, esse cliente vai denegrir a empresa junto a outros clientes e não voltará a comprar os produtos por ela ofertados. Por isso mesmo, as pessoas esperam que o pós-venda seja um atributo tão importante quanto preço, qualidade e rendimento. A venda do produto necessariamente deve vir acompanhada de um pacote de serviços acessórios para a completa satisfação do cliente.

Quando os entrevistados foram interrogados sobre a importância do pós-venda, pôde-se enxergar um direcionamento comum às respostas dos entrevistados. 30% das respostas foram de que o pós-venda é o momento de fidelizar o cliente. O entrevistado 03 respondeu que:

(O momento de pós-venda) É de grande importância, pois nesse momento pode-se detectar a satisfação do cliente e até mesmo corrigir possíveis falhas. (entrevistado 03).

Em geral, os entrevistados convergem para a ideia de que o pós-venda é um momento de acompanhamento e análise da resposta do cliente, de forma que o funcionário da empresa possa corrigir eventuais falhas e obter informações sobre o cliente.

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A efetividade de uma venda depende de uma complexa combinação de Networking, preparo, conhecimento profundo do produto e atitude positiva por parte do vendedor. Além disso, a conclusão da venda só se dá depois de um processo psicológico que envolve o cliente, processo este que envolve aspectos subjetivos e muitas vezes irracionais para a concretização do negócio. Por isso mesmo as instituições financeiras tem se esforçado na criação de valor, através da melhoria constante na qualidade do atendimento e no portfolio de produtos.

O término das pesquisas para este trabalho confirma a certeza de que o tema não poderia ter sido mais pertinente. O excelente momento de crescimento da economia

brasileira, em que vemos diariamente o fortalecimento da classe média nacional, constitui-se em um momento único para todo o mercado financeiro brasileiro. Os lucros das principais instituições multiplicaram-se nos últimos cinco anos a um ritmo nunca visto antes no país. Hoje os nossos bancos figuram entre os maiores do mundo, com lucratividade muitas vezes superior aos dos grandes países desenvolvidos. Essa oportunidade única já foi compreendida pelos grandes bancos e por isso a concorrência se torna diariamente mais acirrada. Conforme já explanado anteriormente, a fidelização dos clientes e o aumento da rentabilidade só tornaram-se possíveis porque o mercado brasileiro suporta esse incremento. Naturalmente, a estratégia corporativa desce os níveis de atuação e chega ao varejo bancário, se refletindo nas metas estipuladas nos orçamentos das agências. A partir daí, o conjunto de agências que compõe uma Superintendência Regional passam a focar esforços para o cumprimento dessas metas. A equipe de vendas que se sobressai chama a atenção do Superintendente e são premiados com promoções. Este trabalho se concentrou nessa fase do processo. Porque o incremento anual nas metas de vendas de produtos tem se intensificado nos últimos anos. Como ela se reflete no universo das agências de varejo e como um funcionário da instituição pode ajudar e se desenvolver profissionalmente através do preparo para o foco em vendas e no relacionamento com o cliente.

As perguntas acima foram respondidas nesse trabalho e levaram a algumas conclusões, a saber: A necessidade de incremento das vendas de produtos se devem à capacidade do mercado em absorver esse aumento, sob pena de diminuição do Market Share. O risco de alavancagem nas instituições financeiras do Brasil é extremamente baixo, pois o saneamento dos bancos ocorridos no PROER mitigou essa ameaça. Sabendo que a necessidade de aumento de rentabilização da base de clientes não trará riscos elevados de mercado, portanto, os orçamentos das agências de varejo se alinham às expectativas dos acionistas, e o funcionário que entende esse processo e se destaca em vendas consegue potencializar sua carreira.

Mas muitas perguntas se descortinaram no decorrer da pesquisa. Até onde o funcionário pode aguentar a pressão que incide sobre o cumprimento dessas metas, sem ônus para sua saúde física e mental é uma delas. Atualmente, dados do Sindicato dos Bancários de Curitiba mostram que em algumas agências cerca de 30% dos funcionários comissionados tomam regularmente remédios de tarja preta para controle da ansiedade e

do stress. É um quadro alarmante. Provavelmente chegará o dia em que esse sistema de aumento sistemático da pressão para cumprir metas terá de ser revisto, debaixo da ameaça de comprometer a saúde de seus colaboradores. Também surgiram dúvidas em relação aos novos canais de vendas, como Twitter e Facebook. Algumas instituições já utilizam essas ferramentas como meios de publicidade e até mesmo canais de negócios. No entanto, a abordagem desse tema carecia de dados que não conseguimos obter junto às referidas instituições.

Foi dedicada boa parte da fundamentação teórica nesse trabalho para responder como um funcionário pode se colocar como bom vendedor para ajudar sua empresa e crescer profissionalmente. Isso porque, além de ser um instrumento de crescimento pessoal, Esse trabalho é também uma ferramenta pessoal importante para o crescimento profissional deste aluno e de todos aqueles que venham a ler esse trabalho.

8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

PORTER, Michael E. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

BROWN, J. A. C.. **Técnicas de Persuasão: Da propaganda à lavagem cerebral**. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1963.

LUZZI, Alexandre. **Técnicas de Vendas**. São Paulo: Editora Atlas, 2007.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do Trabalho Científico**. 23. ed. rev. atual. São Paulo: Cortez, 2007.

SILVA, Cassandra Ribeiro de O. **Metodologia e Organização do projeto de pesquisa (GUIA PRÁTICO)**. Fortaleza: Centro Federal de Educação Tecnológica do Ceará, 2004.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2009.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Novo dicionário Aurélio da Língua Portuguesa**. Curitiba. Editora Positivo. 2004.

GITTOMER, Jeffrey. **A Bíblia de Vendas**. São Paulo. M. Books do Brasil Ltda. 2008.

BRASILPREV. **Notícias**. Disponível em: <http://www2.brasilprev.com.br/Empresa/Noticias/Paginas/Brasilprevregistralucro1%C3%ADquidodeR2579milhoes.aspx>. Acesso em 25/06/2011.

ALIANÇA DOS BRASIL. **Quem somos**. Disponível em: http://www.aliancadobrasil.com.br/navitacontent_/userFiles/File/conteudo/QUEM_SOMOS/A_EMPRESA/DEMONSTRACOE_S_FINANCEIRAS/2010_Junho.pdf. Acesso em 26/06/2011.

JORNAL DO COMMERCIO. **BrasilCap cresce 21% em 2010.** Disponível em: http://www.jcom.com.br/noticia/130565/Brasilcap_cresce_21_em_2010. Acesso em 26/06/2011.

BANCO DO BRASIL. **Relações com os investidores.** Disponível em: <http://www.bb.com.br/portalbb/page216,136,10419,0,0,1,8.bb?codigoMenu=1252&codigoNoticia=26683&codigoRet=14732&bread=1>. Acesso em 30/06/2011.

A ARTE DE GERENCIAS VENDEDORES. **O vendedor como líder.** Disponível em: <http://www.guiarh.com.br/pp35.html>. Acesso em 04/07/2011.

EMPRESAS E FINANÇAS. **Como funcionam as técnicas de vendas.** Disponível em: <http://empresasefinancas.hsw.uol.com.br/tecnicas-de-venda.htm>. Acesso em 05/07/2011.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE EMPRESAS DE VENDAS DIRETAS. **Sua habilidade em negociar vale ouro.** Disponível em: http://www.abevd.org.br/htdocs/index.Php?pagina=artigo_vendedor&secao=biblioteca. Acesso em 15/07/2011.

WIKIPEDIA. **Análise SWOT.** Disponível em: http://pt.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lise_SWOT. Acesso em 02/10/2011.

BRADESCO SEGUROS. **Notícias.** Disponível em: <http://www.bradescoseguros.com.br/institucional/noticiasView.asp?release=54>. Acesso em 15/10/2011.

SONHO SEGURO. **Polpudos lucros acirram concorrência.** Disponível em: <http://www.sonhoseguro.com.br/2011/02/polpudos-lucros-prometem-mais-concorrenca-em-2011/>. Acesso em 18/10/2011.

O GLOBO. **PIB brasileiro fecha 2010 com maior crescimento de 1986.** Disponível em: <http://oglobo.globo.com/economia/mat/2011/03/03/pib-brasileiro-fecha-2010-com-crescimento-de-7-5-maior-desde-1986-aponta-ibge-923926837.asp>. Acesso em 29/10/2011.

MAXIMINIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração**. 1 edição. São Paulo. Ed atlas. 2010.

PULAKOS, Elaine D. **Gestão de desempenho: como aplicar processos bem sucedidos para aumentar a performance da equipe**. São Paulo. Editora gente. 2011.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico: conceito, metodologias e práticas**. São Paulo. Ed. Atlas. 2011.

TOMANINI, Claudio. **Venda muito mais – na trilha do sucesso: como transformar planejamento em resultados de vendas**. São Paulo. Editora Gente. 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração. Uma visão abrangente da moderna administração das organizações**. 3 ed. Rio de Janeiro. 2004.

SHETH, Jagdish; SISODIA, Rajendra. **A Regra de 3. Sobrevivendo em mercados competitivos**. Nova Iorque. Editora Free Press. 2002.

9. ANEXO

QUESTIONÁRIO ACERCA DA IMPORTÂNCIA DAS VENDAS EM UMA AGÊNCIA BANCÁRIA DE VAREJO

EAD UFRGS

Dados do entrevistado:

Cargo/Setor: _____

Tempo de empresa: _____ anos

Gênero; () Masculino () Feminino

01) Como você enxerga a importância das vendas e dos negócios para o cumprimento das metas de uma agência:

R:

02) Você acredita que atualmente o Banco valoriza bons vendedores, por que;

R:

03) Quais as principais dificuldades enfrentadas pela força de vendas em uma agência de varejo hoje;

R:

04) De que forma a venda de um produto pode gerar fidelização e rentabilização dos clientes;

R:

05) Quais os atributos que você considera essenciais para um bom vendedor;

R:

06) Qual a importância do pós-venda no processo de relacionamento de longo prazo com o cliente;

R:

07) Em algum momento a necessidade imperiosa de cumprimento de meta já fez com que você faltasse com ética, por exemplo, venda casada ou “empurrar” um produto sem levar em conta a necessidade do cliente;

R:

08) Como você analisa a relação entre a implantação do projeto BB 2.0 e o incremento que ocorreu nas metas de vendas de produtos de seguridade;

R:

09) Quais medidas você considera que podem ser implementadas pelo Banco para incrementar as vendas nas agências;

R:

10) As condições na sua agência favorecem o ambiente em que a equipe é orientada para vendas, por que.

R: