

**Joana Iara Zandonadi**

## **POLÍTICA COMERCIAL DO BANCO X**

### **Análise Crítica de Suposições, Metas e Atividades de Vendas no Segmento de Cliente de Alta Renda do Banco X**

João Baptista de Paula Vilhena Soares  
Coordenador Acadêmico

Luís Roberto Gomes de Assumpção Mello  
Professor Orientador

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao curso MBA em  
Gestão Comercial de Pós-Graduação *lato sensu*, Nível de  
Especialização, do Programa FGV Management como pré-requisito.  
para a obtenção do título de Especialista

TURMA GC 1/16

**Curitiba – PR**

2018

O Trabalho de Conclusão de Curso

## **POLÍTICA COMERCIAL DO BANCO X:**

### **Análise Crítica de Suposições, Metas e Atividades de Vendas no Segmento de Cliente de Alta Renda do Banco X**

Elaborado por Joana Iara Zandonadi e aprovado pela Coordenação Acadêmica foi aceito como pré-requisito para a obtenção do **MBA em Gestão Comercial** Curso de Pós-Graduação *lato sensu*, Nível de Especialização, do Programa FGV Management.

Data da aprovação: \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_

---

João Baptista de Paula Vilhena Soares  
Coordenador Acadêmico

---

Luís Roberto Gomes de Assumpção  
Professor Orientador

## **AGRADECIMENTOS**

A minha família, amigos e professores.

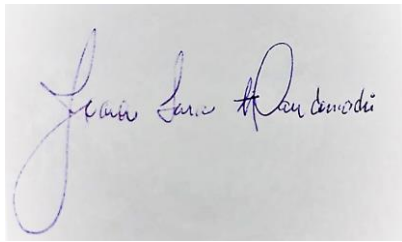
## **DEDICATÓRIA**

A memória da minha mãe Maria Inácia Camargo Zandonadi.

## DECLARAÇÃO

A aluna Joana Iara Zandonadi autoriza a divulgação de informações e dados coletados da empresa fictícia Banco X, utilizados na elaboração do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado: Política Comercial do Banco X: Análise Crítica de Estratégia Competitiva no Segmento de Cliente de Alta Renda do Banco X, realizado pelo próprio, do curso MBA em Gestão Comercial, do programa FGV Management, com objetivos de publicação e/ou divulgação em veículos acadêmicos.

Curitiba, 19 de Maio de 2018.



---

Joana Iara Zandonadi  
Aluna Isae FGV

# ÍNDICE

<b>1 Sumário Executivo.....</b>	<b>07</b>
<b>2 Visão, Missão, Valores e Descrição da empresa.....</b>	<b>09</b>
<b>3 Objetivos e Estratégia Corporativos.....</b>	<b>17</b>
<b>4 Mercado.....</b>	<b>19</b>
<b>5 Consumidores.....</b>	<b>36</b>
<b>6 Políticas Comerciais: Suposições, metas e atividades de vendas.....</b>	<b>38</b>
<b>Referência bibliográfica.....</b>	<b>64</b>
<b>Webgrafia.....</b>	<b>65</b>

## CAPÍTULO 1: SUMÁRIO EXECUTIVO

Quase no final da segunda década dos anos 2000 o contexto de mudanças segue em ritmo acelerado, onde a inovação acentua-se de maneira exponencial e de maneira massiva no setor bancário. Nesse sentido a Política Comercial deve estar alinhada com essa prioridade, mandatória em todas as empresas do segmento, sob risco de perder-se ou chegar a obsolescência rapidamente caso não adote isso como prática. Diante disso, a essência da Política Comercial do Banco X, Alta Renda, deve estar em perfeita consonância com as diferentes tecnologias disponíveis a seus clientes, bem como, as que estão por vir. Os produtos bancários no Brasil mudaram de maneira rápida nas últimas décadas com o advento dos computadores, acesso à internet, melhoria da infraestrutura de dados e, mais recentemente, os “smartphones” que permite acesso a diferentes serviços bancários na palma da mão. No segmento Alta Renda isso se procede de maneira personalizada, ou seja, o cliente tem acesso a opções exclusivas realizar as operações, mas o produto inclui assessoria de consultores experientes compondo uma solução única para o cliente antes, durante e depois do ciclo de investimento. Um dos pontos fortes da Política Comercial é apoiar o cliente usar a tecnologia a seu favor, tornando sua vida cada vez mais fácil e proporcionando boas experiências com seus produtos em todas as interações. O que num ambiente, altamente competitivo, com produtos iguais em termos de rentabilidade final, a experiência é que ganha o cliente: simples, fácil e rápido. O objetivo da Política Comercial é reter os atuais clientes, fazer com que ampliem seus investimentos na carteira de investimentos oferecidos pelo Banco X e atrair novos com o perfil de alta renda, ou seja, clientes atualizados com os movimentos de empresas como a XP Investimentos, Nubank e outras “*fintechs*”. Público educado financeiramente que busca um compromisso de longo prazo através de uma venda relacional e acompanhe sua evolução patrimonial, vida e familiar de maneira diária. Para atender esse público a estratégia estabelece metas ambiciosas para os executores que, através de diferentes canais, pessoal, telefone ou digital, garantem um alto nível de personalização. Cada canal com sua estrutura, objetivo e estratégia estabelece uma experiência dentro das expectativas dos clientes do Banco X, clientes de um segmento Premium, que devem ser atendido por colaboradores engajados e que busquem a

excelência no serviço prestado ao cliente. Por essa razão a política estabelece metas claras, classifica os clientes e desenvolve ações de endomarketing. As equipes comerciais tem poucos níveis hierárquicos: diretoria, gerentes gerais, gerentes de conta e auxiliares. O recrutamento considera a indicação, *performance* anterior, resultados entregues e certificações. O aprimoramento é mandatório e os conhecimentos, habilidades e atitudes são avaliados constantemente considerando os valores da empresa, o ouvir e refletir. As avaliações ocorrem pelos colegas, gestores e clientes de maneira sistemática. As metas são claras, os treinamentos constantes e os colaboradores são reconhecidos de diferentes formas: remuneração, bônus e premiações. Os preços praticados pelo Banco X estão alinhados com os valores do mercado. Os clientes do Banco X têm maior preocupação com o valor dos serviços prestado do que com a política de preços.



## **CAPÍTULO 2: VISÃO, MISSÃO, VALORES E DESCRIÇÃO DA EMPRESA**

### **2.1 VISÃO:**

Ser o Banco líder em *performance* sustentável e em satisfação dos clientes.

### **2.2 MISSÃO:**

Ajudar as pessoas a fazer as melhores escolhas financeiras, ser um banco cada vez mais digital e atuar para transformar o mundo em um lugar melhor.

### **2.3 VALORES:**

O modelo de valores do banco X são os 7 jeitos:

- 1 – Só é bom pra gente se for bom para o cliente
- 2 – Fanáticos por *performance*
- 3 – Gente é tudo pra gente
- 4 – O melhor argumento é o que vale
- 5 – Simples. Sempre
- 6 – Pensamos e agimos como dono
- 7 – Ética inegociável

### **2.4 DESCRIÇÃO DA EMPRESA:**

O Banco X está no ramo financeiro com 5 mil agências de atendimento em todo o Brasil, 26.000 caixas eletrônicos e pontos de atendimento e atua em 21 países. O lucro em 2016 foi de 22,2 bilhões, o valor estimado da marca é de US\$ 39,9 bilhões, uma empresa com mais de 90.000 colaboradores. É o banco que mais investe em pessoas e tecnologia, com investimentos que superam 3,5 bilhões. O Banco X é uma instituição privada, múltipla, que realiza operações ativas e passivas. Atua por intermédio das seguintes carteiras: Comercial, de investimento ou desenvolvimento e crédito. A instituição é uma sociedade anônima, com capital negociado na Bovespa.

### **2.5 HISTÓRICO DA EMPRESA:**

O Banco X é uma fusão de dois bancos privados, sendo maior do nosso país. O primeiro nasceu em Poços de Caldas no dia 27 de setembro de 1924. A Casa MS, fundada por JMS, que vendia produtos como louças, sapatos, etc. Assim, recebeu do governo federal a permissão para atuar como seção bancária. Após 20 anos, o segundo com o nome de Banco C.C. S/A, instalou sua primeira agência em São Paulo.

Em 1960, os bancos alteram de nomes. E então em 2008, vieram a se unir e transformar o mercado financeiro do país com a maior fusão de instituições financeiras do país. Então em 04 de novembro de 2008 nasceu o maior banco do brasileiro e um dos maiores do mundo, conhecido como Banco X.

## **2.6 CULTURA ORGANIZACIONAL**

A cultura organizacional do Banco X é levada a sério com foco nos 7 jeitos.

1 – Só é bom pra gente se for bom para o cliente

Somos pessoas servindo pessoas, com paixão e excelência. Trabalhamos com o cliente e para o cliente, porque ele é a razão maior de tudo que fazemos.

2 – Fanáticos por performance

A geração dos resultados sustentáveis esta no nosso DNA. O desafio constante de buscar liderança em *performance* nos trouxe até aqui e continuara guiando a nossa empresa em direção aos nossos objetivos.

3 – Gente é tudo pra gente

Tudo que realizamos é por meio de gente. Gente de talento, que gosta de trabalhar em um ambiente de colaboração, meritocracia e alta *performance*.

4 – O melhor argumento é o que vale

Cultivamos o ambiente desafiador, aberto ao questionamento e ao debate construtivo. Para nós, a hierarquia que conta é a da melhor ideia.

5 – Simples. Sempre

Acreditamos que a simplicidade é o melhor caminho para a eficiência. Por isso, lutamos para que a profundidade não se confunda com complexidade e para que a simplicidade não se transforme em simplismo.

6 – Pensamos e agimos como dono

Pensamos sempre como dono da empresa, liderando pelo exemplo e colocando os objetivos coletivos acima da ambição pessoal.

7 – Ética inegociável

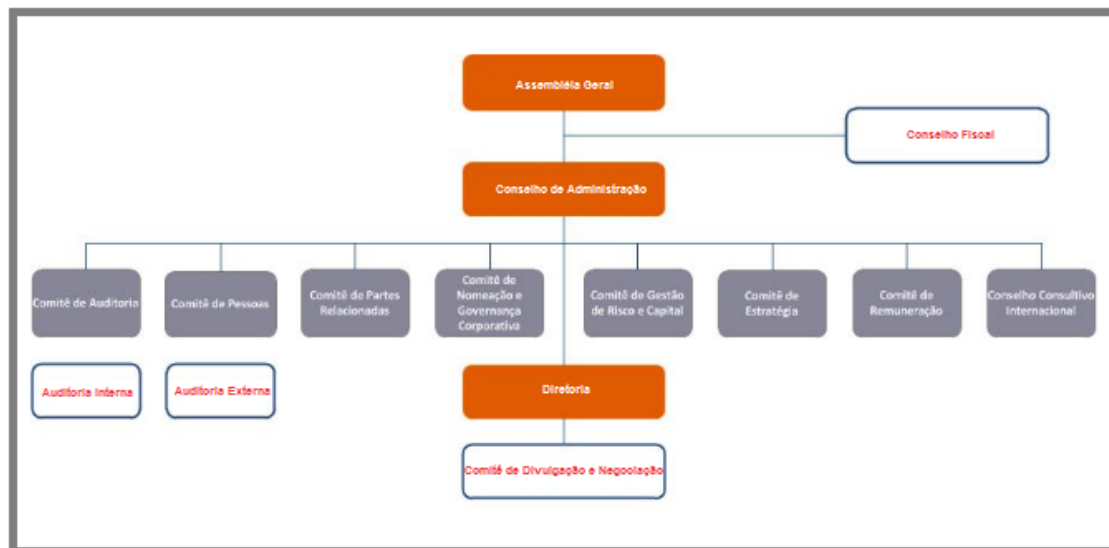
Fazemos o que é certo, sem jeitinho, sem atalhos. Exercemos nossa liderança de forma transparente e responsável, totalmente comprometidos com a sociedade e com as melhores praticas de governança e gestão.

No Banco X é importante sonhar grande e fazer cada vez mais e melhor, porque essa é a essência da superação. Sem tirar os pés do chão, pensar grande e estabelecer desafios ambiciosos, do tamanho do nossos sonhos. Agindo assim, tornamos um dos

maiores bancos do mundo, e engajados com nossos valores e Jeito de Fazer – nós nos tornaremos o melhor banco do mundo.

Para alcançar a nossa visão de “ser um banco líder em performance sustentável e em satisfação dos clientes”, é essencial que todos os colaboradores estejam sempre alinhados com nossos valores e princípios

## ESTRUTURA ORGANIZACIONAL



## 2.8 PRODUTOS E SERVIÇOS

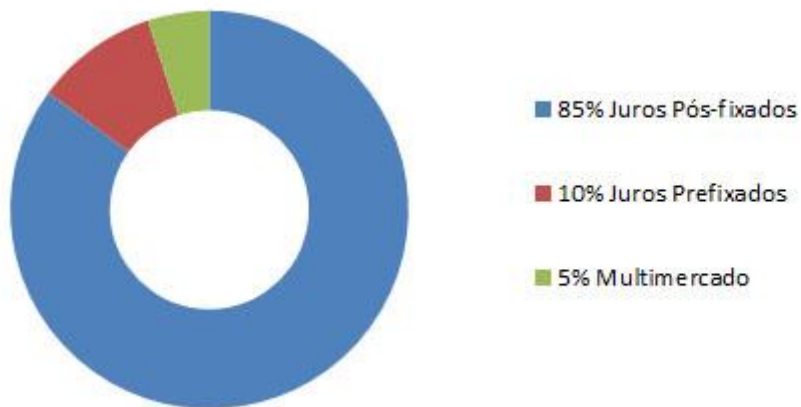
O Banco X é dividido em diversos segmentos. O que diferenciam são as classificações de clientes, ou seja, renda e faturamento. No segmento Pessoa Jurídica, é dividido entre o faturamento e com isso se define a modalidade de atendimento empresas. Pessoa física, é definido por renda e investimento com o Private (Investimentos acima de R\$5 Milhões), alta renda (Investimentos acima de R\$100 mil ou renda acima de R\$10 mil) e varejo. O banco trabalha com diversos produtos; cartões, crédito, investimentos, seguros, câmbio, etc. O grupo tem o foco da operação no segmento Alta renda com os produtos de investimentos.

O banco trabalha com um script definido na linha de investimentos; definindo o momento de vida do cliente, analisando seu perfil, falando de cenário econômico e, sendo assim, recomendando uma sugestão dentro destes pré-requisitos.

O Perfil é definido através de uma ferramenta chamada AFP (Análise Financeira de Perfil), onde se define o perfil de investidor do cliente, **Conversador**, **Moderado**, **Arrojado** e **Agressivo**. Para identificar o perfil são feitas 5 perguntas onde não existe resposta errada e, sim, a definição de um perfil. O banco trabalha com recomendação

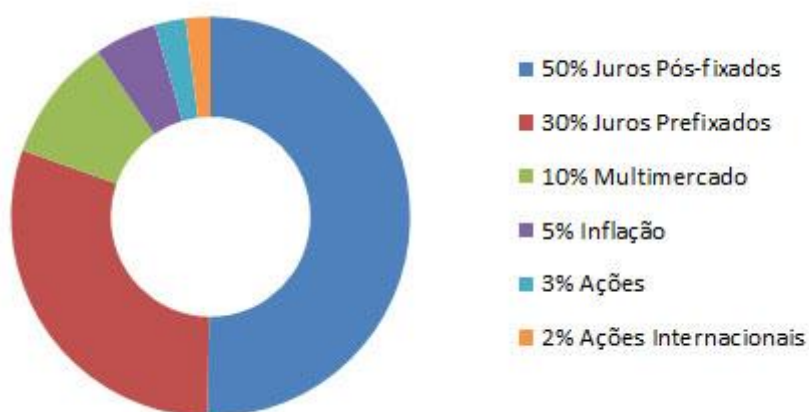
e a decisão é do cliente. Seguindo as instruções abaixo:

### **Conservador**



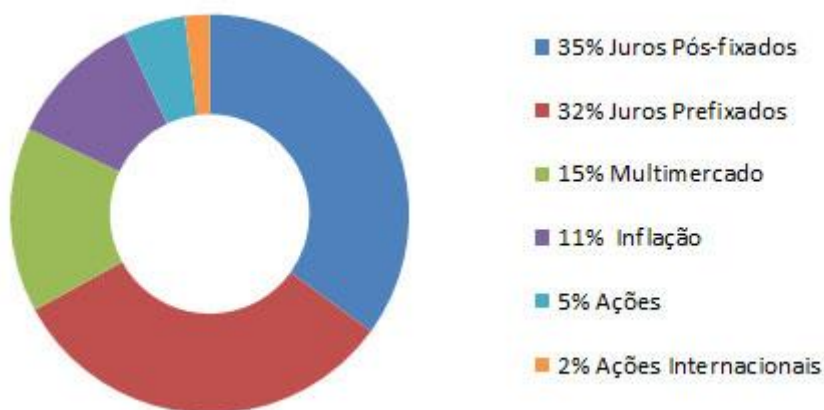
Averso a riscos, prioriza segurança em seus investimentos. Objetiva proteção do seu patrimônio.

### **Moderado**



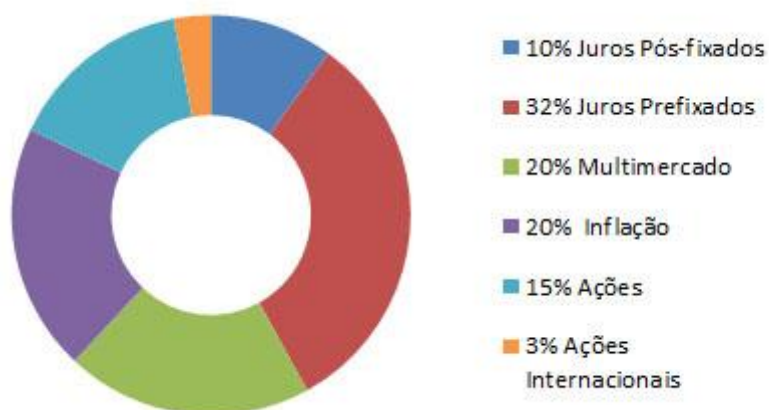
Moderado: busca segurança em seus investimentos, mas aceita correr algum risco para obter maior rentabilidade

### **Arrojado**



Arrojado: aceita maior risco em busca de ganhos adicionais no médio e longo prazo.

### Agressivo



Agressivo: conhece o mercado, portanto aceita um risco maior e oscilações no curto prazo em busca de maiores ganhos

Legenda:

■ **Juros pós-fixados**

Poupança, CDB DI e Fundos DI.

■ **Juros prefixados**

CDB Pré, Fundos RF, VGBL/PGBL RF e Estruturados - COE.

■ **Multimercado**

Fundos Multimercado, VGBL/PGBL Multimercado.

■ **Inflação**

Fundos de Índice de Preços, CDB IPCA, VGBL/PGBL Índice de Preços e Estruturados - COE.

■ **Ações**

Fundo de Ações, Ações e Estruturados - COE.

■ **Ações Internacionais**

Ações Internacionais.

Os gerentes são capacitados com certificações reconhecidas no mercado financeiro, onde no segmento alta renda 100% dos gerentes são certificados com a CPA – 20 (Certificados de produtos ANBIMA – Nivel 20) e toda agência tem um consultor de investimentos com a certificação CEA (Certificação de Especialista ANBIMA). Anbima é o órgão privado que regula o mercado doméstico, com capacitações, padrões de atendimento e reproduzir uma pluralidade no mercado interno. São mais de 200 bancos cadastrados em seu sistema.

A preocupação do sistema interno do banco é com o padrão de atendimento neste requisito, o script definido. Os treinamento e capacitações internos são intensos para o colaborador criar o “Jeito alta renda de falar de investimentos”.

## **2.9 OPERAÇÕES**

O banco trabalha com atendimento ao público no formato de agência. Investe muito em tecnologia e no ano de 2015 criou o atendimento digital. É uma tendência no setor financeira onde o cliente não tem uma agência física de atendimento. Toda estrutura do banco é em São Paulo com redução do número de agências de atendimento. Com isso a redução de custo é extremamente alta, mas os investimentos para implantar os projetos também. O banco investiu cerca de 11 bilhões na implantação do modelo digital. 50% dos clientes já estão neste modelo de atendimento. O público alta renda tem a meta para o final de 2017 de 75% de atendimento digital.

## **2.10 CAPACIDADES E LIMITAÇÕES**

A principal dificuldade do banco é na rotatividade de funcionários. A estrutura é muito grande e isso dificulta nos processos e treinamentos. O resultado está em primeiro lugar e a estrutura promove muitas oportunidades, quase sempre baseada em números. Com isso a qualidade é prejudicada e o cliente, sente. As maiores reclamações são com as alterações de função. Neste caso, a concorrência é grande tanto interna como externa pelo profissional qualificado. Com isso, muitas vezes, o atendimento é prejudicado.

A capacidade da empresa em atingir em massa o seu público é muito grande, pois o seu share de mercado é enorme. O banco dispõe de uma estrutura ampla na divulgação de suas ações e busca da fidelização dos clientes.

### **2.11 ANÁLISE DOS RECURSOS DA EMPRESA**

A empresa investe muito em tecnologia, interna e externa. O sistema é de fácil utilização e hoje 100% o que um gerente ou funcionário faz, o cliente tem capacidade pela sua internet de operacionalização, seja na contratação de um produto ou algo meramente informativo. Um produto contratado pelo bankline é mais barato que o mesmo operado em agência. O próprio Banco está “forçando” o cliente ao canal digital, busca com isso, além da redução de custo, gerar satisfação por parte do cliente. O banco tem uma disponibilidade financeira muito grande, se contar o lucro líquido de 2016, 22,2 bilhões. E os investimentos em tecnologia e no material humano, com treinamentos, é muito grande.

### **2.12 ADMINISTRAÇÃO**

A empresa tem mais de 90.000 funcionários em todo Brasil. O Recrutamento é feito todo de forma online. O RH fica na cidade de São Paulo e faz todo o processo internamente. A última etapa é direta com o gestor e sua aprovação é a palavra final. O Banco promove um plano de carreira definido por segmento, além de disponibilizar uma ferramenta em sistema para procurar oportunidade em qualquer setor ou cidade. O acesso com a alta administração é distante, justamente pelo tamanho da instituição. As remunerações são estabelecidas por cargo. Depende de cada situação, a meritocracia é bem estabelecida e definida para todo colaborador, no caso de promoção ou bonificação; as regras são justas e claras.

### **2.13 ORIENTAÇÃO PARA O MARKETING**

O Marketing do banco é com foco no desenvolvimento sustentável, ou seja no relacionamento duradouro baseado em crença e valores. A imagem do banco está

muito bem selecionada no mercado com sua exposição. É uma marca consolidada no país que esta buscando visibilidade internacional. É o banco pioneiro em inovação, a exemplo o lançamento da agência digital. Além do endomarketing ser muito bem trabalhado o banco busca o desenvolvimento social, ambiental e econômico e muitas vezes com foco no não financeiro. O retorno com a fidelização da marca é muito grande; prova disto é o maior banco do país.



## CAPÍTULO 3

### OBJETIVOS E ESTRATÉGIA CORPORATIVA

<b>3.1 OBJETIVOS</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
Fundos de Clientes	BRL 225 bilhões	BRL 247 bilhões	BRL 270 bilhões
Lucratividade	BRL 20,2 bilhões	BRL 23,8 bilhões	BRL 26,5 bilhões
Número de clientes*	1.050.000	1.100.000	1.250.000
Clientes Digitais	75%	80%	90%

\*renda superior a BRL 10.000,00 ou BRL 100.000,00 em investimentos

### **3.2 ESTRATÉGIA**

O Banco X possui uma estratégia de diferenciação, pois oferece serviços, atendimento diferenciado e altamente personalizado. Sendo pioneiro no atendimento do público de alta renda. Tal público exige um atendimento personalizado, reservado, exclusivo e informações precisas sobre o mercado financeiro para a tomada de decisão de investimentos diariamente.

O slogan do banco X é: “Queremos encantar você com a experiência perfeita”. Os correntistas possuem uma renda mínima de R\$ 10.000,00 ou uma carteira de investimentos de R\$ 100.000,00. O banco X foi pioneiro na diferenciação sendo líder nesse segmento buscando garantir a seus clientes uma experiência perfeita principalmente na atenção ao cliente.

### **3.3 CADEIA DE VALOR**

Logística Interna: pagamento, trading e custódia há pouca influência na estratégia de diferenciação do Banco X.

Operações: investimento, crédito e produtos financeiros tais processos, internos e externos, obedecem a um fluxo simples de tramitação, onde o gerente, técnico e assistente do banco estabelecem o vínculo entre os clientes e os produtos/serviços disponíveis. Nesse ponto é possível perceber a relevância da diferenciação na consultoria de investimento, na orientação para financiamento e empréstimo, no crédito ao consumidor, na renegociação de dívidas, capitalização e serviços

internacionais uma vez que o serviço prestado pelo banco X diferencia-se dos demais pela atenção, conhecimento e precisão dos atendimentos prestados por seus gerentes.

Logística Externa: depósito, créditos e securitização são pouco influenciados pela estratégia de diferenciação. São confiáveis e reguladas pelo Banco Central.

Marketing & Vendas: gestão da marca, marketing, gestão de segmentos e suporte à área de vendas são fundamentais na estratégia de diferenciação do Banco X para a retenção e inclusão de novos clientes.

Serviços Pós-Venda: consultoria, assessoria e gestão de contas são serviços de pós venda ofertada pelo Banco X que fazem parte da estratégia de diferenciação, em que o cliente conta com benefícios exclusivos em gastronomia, cultura e viagens, assessoria financeira gratuita, assessoria para compra do imóvel, dez dias sem juros no cheque especial e programas de recompensa.

Infra-Estrutura da Empresa: são 77 agências físicas em todo o Brasil com atendimento em horário bancário e atendimento das 7:00 às 24:00 no segmento digital.

Gerência de Recursos Humanos: a gestão dos recursos humanos baseia-se em um plano de cargos e salários bem definido com um sistema de avaliação consolidado. Sem os colaboradores motivados não há diferenciação através de serviços de qualidade.

Desenvolvimento de Tecnologia: O Banco X é pioneiro em automação bancária e em sua estratégia de diferenciação, o atendimento eletrônico eficiente é um dos pilares para o crescimento dos atendimentos, independente do meio. A prioridade é a comodidade do cliente.

Aquisição: de produtos, serviços ou bens obedecem a rígidos padrões de governança. Tais produtos devem garantir a confiabilidade requerida por cada operação por isso a qualificação dos fornecedores caminha na direção da qualidade.

## **CAPÍTULO 4: MERCADO**

### **4.1 HISTÓRICO DO MERCADO**

O Sistema Financeiro tem o importante papel de fazer a intermediação de recursos entre os agentes econômicos superavitários e os deficitários de recursos, tendo como resultado um crescimento da atividade produtiva. Sua estabilidade é fundamental para a própria segurança das relações entre os agentes econômicos. Isso fica evidente quando se observa que esses agentes relacionam-se entre si em suas operações de compra, venda e troca de mercadorias e serviços de modo que, a cada fato econômico, seja ele de simples circulação, de transformação ou de consumo, corresponde ao menos uma operação de natureza monetária realizada junto a um intermediário financeiro, em regra um banco comercial que recebe um depósito, paga um cheque, desconta um título ou antecipa a realização de um crédito futuro.

O sistema financeiro só assume o papel de financiador do consumo e do investimento, caso haja segurança para os poupadores, fortalecimento das instituições financeiras e liberdade para que sejam criadas inovações de produtos e serviços. O desenvolvimento saudável da intermediação financeira é condição necessária para que seja consolidada a estabilização econômica de um país, assim como para criar requisitos essenciais à retomada da atividade econômica, de maneira autossustentada.

A inflação impõe a qualquer economia características capazes de criar e agravar desequilíbrios setoriais na medida que os segmentos mais organizados conseguem, por meio dela, apropriar-se de fatias cada vez maiores daquilo que é produzido, contribuindo, assim, para desnivelar a distribuição de renda, tornando-a menos justa.

Até 1994, a economia brasileira possuía algumas características específicas, fundamentadas, principalmente, em um crônico e acentuado processo inflacionário, coexistente com generalizada indexação. Nesse contexto, ficavam invalidadas quaisquer políticas anti-inflacionárias.

Esse quadro foi extremamente favorável ao SFN (Sistema financeiro Nacional), ao bancário em particular, que se adaptou bem ao ambiente de alta inflação, presente na economia brasileira desde a década de 60, permitindo seu desenvolvimento neste período.

Elevadas taxas de inflação, que em outras experiências históricas levaram a economia

à desmonetizar e o sistema financeiro ao colapso, no Brasil, contribuíram para alavancar a participação do setor financeiro na renda nacional. Na verdade, as instituições financeiras brasileiras foram surpreendentemente bem sucedidas na implementação de inovações financeiras e no aproveitamento de oportunidades regulatórias, que lhes permitiram não apenas sobreviver em um contexto visto no resto do mundo como hostil à atividade econômica, como também acumular capital, desenvolver-se tecnologicamente e crescer, absorvendo parte considerável do imposto inflacionário gerado. Durante o longo e intenso período inflacionário, a atividade financeira sustentava-se dos recursos em trânsito (*floating*) e do financiamento ao desequilíbrio das contas públicas, concentrando-se em operações de curto prazo.

Se, por um lado, os efeitos do processo inflacionário no Brasil contribuíram para desencadear e manter o fenômeno da transferência de renda de outros segmentos para o financeiro, por outro, fizeram prevalecer também o princípio de que os bancos poderiam sobreviver independentemente de sua capacidade de competir, deixando as questões relacionadas com a estrutura de custos e a eficiência produtiva em segundo plano. Ao mesmo tempo, a qualidade dos serviços prestados também não era objeto de grandes preocupações, uma vez que grande fonte de receitas encontrava-se na coexistência de diferentes indexadores de passivos e ativos.

A partir do segundo semestre de 1994, com a implantação do Plano Real, acentuou-se o processo de reordenamento da economia brasileira. Foram adotadas medidas capazes de viabilizar a estabilização e reestruturação da economia, tais como a maior abertura ao comércio exterior, mudanças de política industrial visando a inserção mais competitiva de produtos nos mercados internacionais e redução de subsídios a vários setores produtivos. Reformas no ordenamento constitucional do país, notadamente na ordem econômica e na estrutura e funções do setor público, com redefinição da filosofia de seus gastos, também fizeram-se necessárias. Essas iniciativas, dentre outras, objetivaram a viabilização do processo de estabilização monetária.

Esse reordenamento da economia brasileira alterou, radicalmente, o cenário em que atuavam as instituições financeiras. A redução dos níveis inflacionários e a maior abertura da economia, com o incremento das importações, além de exigir o desenvolvimento de produtos e serviços ágeis, revelou o grau de ineficiência de alguns setores domésticos, quer industriais ou comerciais, com baixa lucratividade e deseconomias, que passou a refletir-se na incapacidade de honrar os empréstimos

concedidos pelos bancos. O corte de subsídios a alguns outros segmentos da economia atuou no mesmo sentido, aumentando o grau de inadimplência para com o sistema bancário. Além disso, a política monetária restritiva, praticada a partir da implementação do Plano Real, contribuiu para gerar as dificuldades creditícias enfrentadas por alguns setores da economia. Todos esses fatos, conjugados com o desaparecimento dos ganhos inerentes ao processo inflacionário, até então apropriados pelo segmento financeiro, evidenciaram a fragilidade de algumas de suas instituições, os quais mostraram-se incapazes de promover, espontânea e tempestivamente, os ajustes necessários para sua sobrevivência no novo ambiente econômico.

Dada a eminente situação de insolvência de instituições financeiras, as autoridades governamentais, por intermédio do Conselho Monetário Nacional e do Banco Central, passaram a tomar medidas no sentido de reestruturar e fortalecer o sistema financeiro. Nesse contexto foram adotadas medidas como a instituição do Programa de Estímulo à Reestruturação e ao Fortalecimento do Sistema Financeiro (PROER) e do Programa de Incentivo à Redução do Setor Público Estadual na Atividade Bancária (PROES) e a criação do Fundo Garantidor de Crédito (FGC). Através da MP nº 1.182, de 17.11.95 (atual Lei 9.447, de 14.03.97) foram introduzidas modificações objetivando dar mais poderes ao Banco Central no tratamento de assuntos relacionados com a responsabilidade civil dos acionistas controladores, na adoção de medidas saneadoras de natureza preventiva e passíveis de adoção pelo próprio mercado e na flexibilização de regras para privatizações. Pelo mesmo diploma legal, a apuração de responsabilidades de serviços de auditoria independente objetivaram reforçar, ainda mais, a ação preventiva do Banco Central.

O Sistema Financeiro Nacional está estruturado em dois grandes segmentos. De um lado, estão as instituições bancárias, assim entendido como o conjunto constituído por bancos comerciais, caixas econômicas, cooperativas de crédito e bancos múltiplos. De outro, estão agrupadas as instituições atuantes nas demais áreas do mercado financeiro: bancos de desenvolvimento, bancos de investimento, sociedades de crédito, financiamento e investimento, sociedades de arrendamento mercantil, sociedades de crédito imobiliário, companhias hipotecárias, associações de poupança e empréstimos, sociedades distribuidoras de títulos e valores mobiliários e corretoras de câmbio e de títulos e valores mobiliários. A figura dos bancos múltiplos foi

instituída pelo Conselho Monetário Nacional (CMN), em set/88, com as características de se constituírem como instituições mistas, podendo por meio da criação de carteiras, operar nas diversas áreas onde atuam as instituições singulares.

No período compreendido entre dez/93 e dez/98 ocorreram significativas alterações na estrutura do SFN, tanto sob o aspecto organizacional quanto operacional. Tiveram lugar transferências de controle, incorporações, cancelamentos e liquidações fazendo com que o número de instituições financeiras, excetuando-se as cooperativas de crédito, diminuísse em cerca de 24% no período. Ao mesmo tempo, o capital estrangeiro se fez mais presente em termos quantitativos e qualitativos.

Os bancos privados demonstraram maior flexibilidade para se adaptarem às condições de economia estável, modificando tecnologias e processos de produção de serviços. O corte de custos e o lançamento de novos produtos contribuíram para o processo de adaptação. Por seu lado, o movimento dos bancos estaduais na direção dos mesmos objetivos foi mais lento, como reflexo da desvantagem comparativa desse segmento causada pelas naturais amarras legais e políticas.

Ao final de 1998, o Brasil contava com um sofisticado sistema financeiro com 201 bancos, que atuavam por meio de mais de 16 mil agências e cerca de 15 mil outros postos de atendimento. Todavia, seu desenvolvimento guarda, ainda, alguns resquícios das características que prevaleceram, baseadas num crônico processo inflacionário.

Nos anos 2000 diversos fatores, como por exemplo, a crise econômica mundial, fez com o Banco Itaú, Banco do Brasil, Santander fizesse uma série de aquisições e fusões, que ajudaram a concentrar ainda mais as atividades bancárias brasileiras. O Itaú fundiu com o Unibanco, o Santander adquiriu o Banco Real, Banespa (Banco do Estado de São Paulo) e por sua vez o Banco do Brasil incorporou o Banco do Estado de Santa Catarina, Nossa Caixa, entre outros. Após estas fusões se juntaram a Bradesco e Caixa Econômica Federal para formarem os cinco maiores bancos do Brasil. Juntos representam 65% dos ativos e 66% do lucro líquido e 82% dos funcionários e 84% das agências bancárias neste setor ( Klein, 2011).

Recentemente tivemos outras duas aquisições do banco Itaú sendo elas o Citibank e a Sociedade majoritária da XP investimentos, e a histórica compra do Bradesco do HSBC. Tudo se encaminha para um monopólio no setor bancário, no futuro o Santander como um banco estrangeiro pode sair do Brasil e a Caixa unificar com o

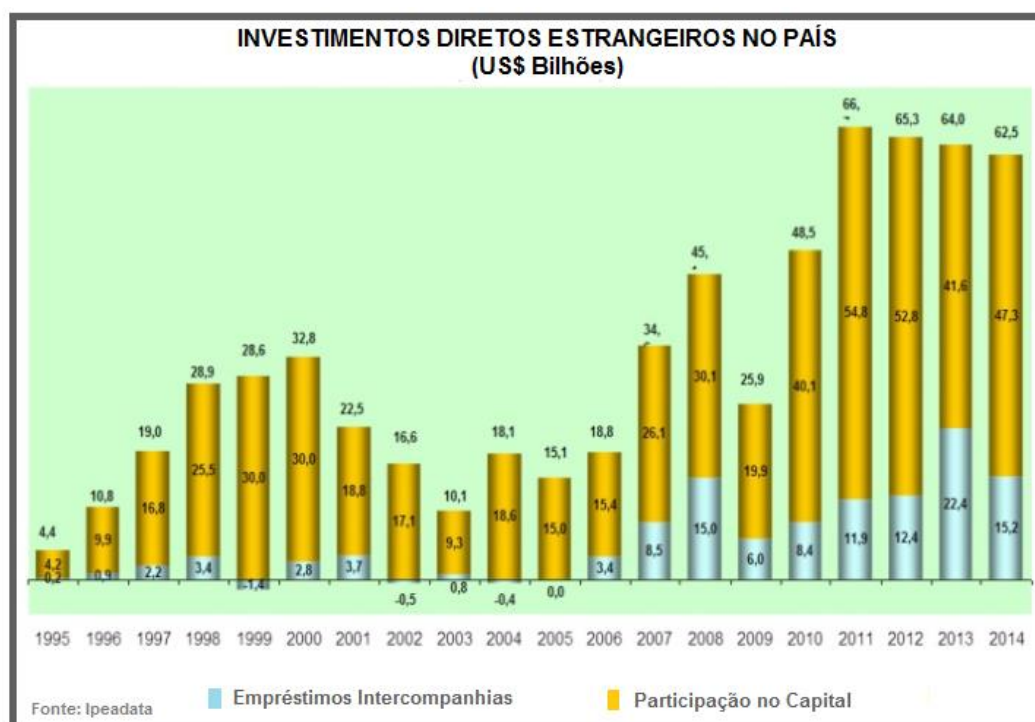
Banco do Brasil conforme mencionou o nosso atual presidente Michael Temer, sendo que ficamos entre os bancos de primeira linha com poucas opções.

## 4.2 TAMANHO E EVOLUÇÃO DO MERCADO

O Mercado financeiro está diretamente ligado a evolução da economia do nosso país, como citado na história do mercado no capítulo anterior. Praticamente todo recurso que circula na economia passa diretamente entre as instituições privadas e publicas. Temos uma noção deste tamanho olhando o gráfico abaixo de entrada de recurso estrangeiros em nosso país até o ano de 2014, segundo pesquisa do site:

Um retrato da economia brasileira nos últimos anos: Disponível em <<http://brasildebate.com.br/um-retrato-da-economia-brasileira-nos-ultimos-20-anos/>>

Acesso em 25/03/2017

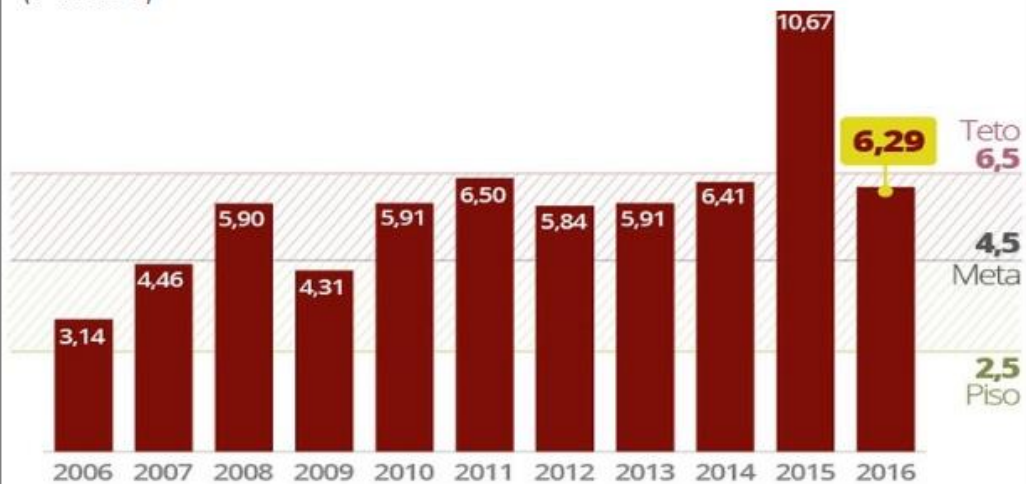


A entrada de recurso, deve-se ao fato do crescimento e econômico e confiança no país do exterior, desenvolvendo nossa economia interna. Nossa economia cresceu nos últimos anos com uma Selic (Sistema especial de liquidação e custódia) instável durante certo período e inflação controlada, nossa meta é 4,5% com aceitação de dois pontos para mais ou para menos. Com isso facilitou o credito e circulação de recurso na economia; facilitando o empreendedorismo e evolução das empresas.

## Inflação Oficial

IPCA desacelera e fecha 2016 abaixo do teto da meta do BC

(IPCA em %)

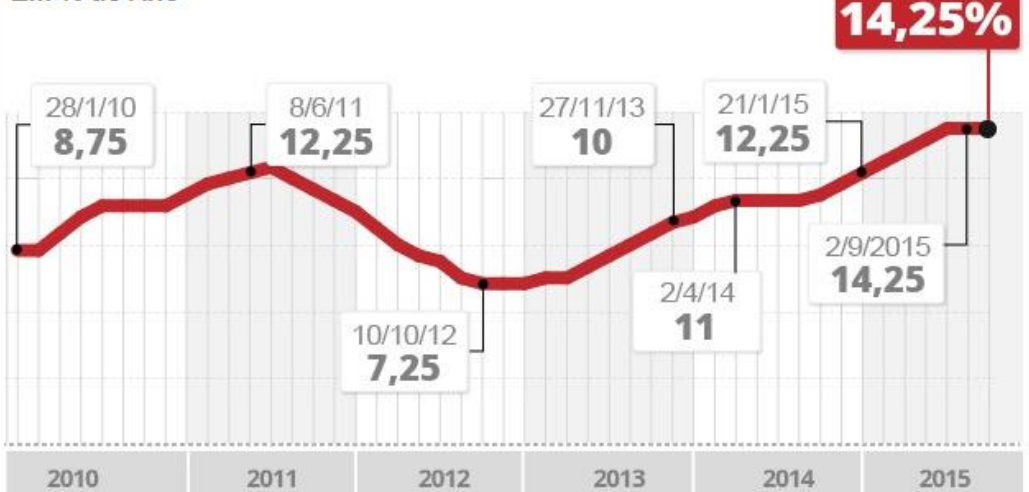


Fonte: IBGE

Infográfico elaborado em: 11/1/2016

## Evolução da taxa básica de juros - Selic

Em % ao Ano



Alexandro Martello  
Do G1, em Brasília

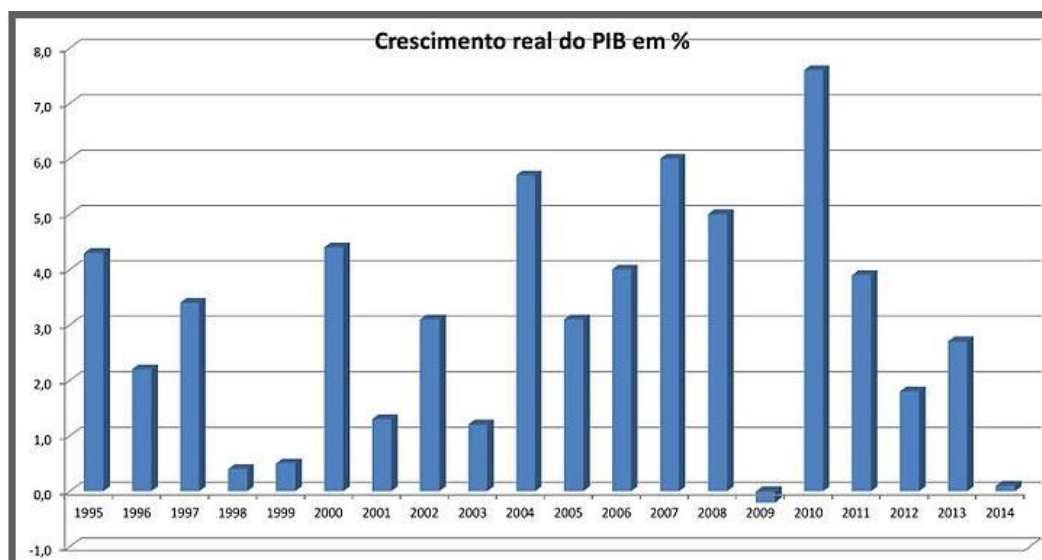
Fonte: Banco Central do Brasil

Infográfico atualizado em 21/10/2015

É possível verificar pelo PIB o crescimento de nosso país nos últimos anos, confirmando assim o fortalecimento de todos os mercados, inclusive o financeiro,



chegando a quase 8% em alguns anos.

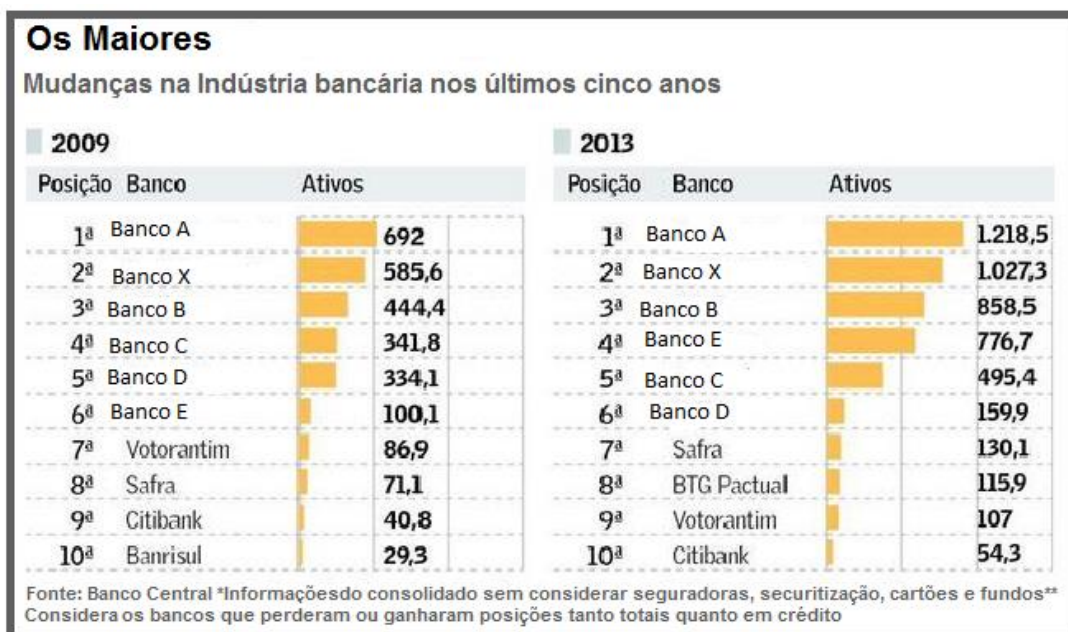


No ano de 2015, começamos a enfrentar uma crise política que fizeram alterar os nossos indicadores, com inflação descontrolada e Selic acima da media; prejudicando assim a circulação de recursos com o objetivo de segurar a inflação, volta do crescimento e estabilidade política, as decisões estratégicas incorretas do nosso governo, fizeram com que a população sofresse com desemprego e diminuição no PIB indicando um fechamento de -3,6% no vermelho, e desemprego de 11,8%.

Contudo, o mercado financeiro conseguiu se sobressair neste cenário com pouca redução em seus lucros líquidos.

No Brasil, sem duvida, é o mercado mais sólido, todas as suas empresas estão diretamente ligados ao índice Ibovespa (É o mais importante indicador do desempenho médio das cotações das ações negociadas na Bolsa de Valores de São Paulo. É formado pelas ações com maior volume negociado nos últimos meses). As empresas do mercado financeiro representam uma grande fatia deste índice.

O Market share de mercado é disputado ano após ano com a conquista de maiores ativos e mais cliente, é um mercado extremamente competitivo, conforme pesquisa até 2013.



É um mercado em constante evolução, a maior tendência é a invasão tecnológica neste segmento. O público alta renda está em 75% no atendimento digital no Banco X, ou seja, uma auto-gestão da sua conta, investimentos, etc. É uma cliente digital que agrega valor para o banco com redução de custo e auto atendimento. Quando maior a evolução do mercado e da informação, melhor para as instituições.

A pesquisa relacionada é referente ao ano de 2013, em 2017 o Banco X já é considerado o maior banco do país em número de ativos, superando seu maior concorrente. O Banco A anunciou ter fechado o ano passado com R\$ 1,401 trilhão em ativos, queda ante os 1,448 trilhão do ano anterior. Já os ativos do Banco X subiram de 1,399 trilhão para 1,426 trilhão no período, sendo assim nos dias atuais o maior banco em número de ativos do Brasil. A tendência é que o banco continue crescendo com as novas aquisições que foram feitas no último ano; mas dentro dos privados existem um concorrente que também tem a cultura de adquirir novos bancos. Esta é a maior tendência no mercado, um monopólio no setor financeiro.

### 4.3 ANÁLISE DO MACROAMBIENTE

Ambiente Político:

É determinado através da cultura de um país, é correlacionado com o ambiente econômico e traz diversas ameaças e oportunidades neste cenário. O Brasil já atravessou momentos controversos e que em alguns tiveram ganhos altíssimos e perdas grandes, o cenário aponta para crise ou recuperação dependendo de ações macro econômicas que são definidas através de decisões de pessoas importantes como

presidentes, Senadores, Deputados, etc. A política influencia diretamente nos cenários macro econômicos e as decisões a serem tomadas; portanto deve-se analisar sempre.

Oportunidades: Aquisição de carteira de concorrentes, problemas com a imagem de outros bancos podem beneficiar a marca com entrada de novos recursos e clientes.

Ameaças: Risco País, queda do rating, envolvimento em fraudes, risco de exposição da marca.

Ambiente Econômico:

É quase sempre afetado pelo ambiente político, e com isso influenciado para suas decisões; quem define os líderes econômicos no Brasil é o presidente que está influenciado pelos interesses políticos. Esta decisão é tomada com muito cuidado, pois cada atitude define a direção a ser tomada pelo mercado. Este ambiente define o poder de compra dos consumidores e os fatores que influenciam nos gastos do consumidor e arrecadação das empresas, exemplo às metas da inflação e juros do país.

Oportunidades: Crescimento do país, entrada de recursos estrangeiros, expansão internacional, aumento de capital.

Ameaças: Desaceleração da economia, aumento da taxa Selic e política monetária, aumento de inflação, menor circulação de recurso no país.

Ambiente Social:

É qualquer conjunto de coisas, forças ou condições em relação e contato com os [seres humanos](#), incluindo aí tanto a cultura material concreta, como características culturais e estruturais abstratas dos sistemas sociais que determinam e moldam as formas como a vida social é exercida.

Oportunidades: Desenvolvimento social da marca, atingimento de todos os públicos, desenvolvimento da educação financeira.

Ameaças: Exposição negativa da marca.

Ambiente Tecnológico:

Referem-se aos fatores, tendências e condições gerais que afetam todas as organizações, tendo em vistas que são sistemas abertos. As condições tecnológicas influenciam na competitividade das empresas, principalmente quando se trata de tecnologia sujeita as inovações, ou seja, tecnologia dinâmica e de futuro imprevisível. Acompanhar a evolução tecnológica é uma estratégia segura para garantir sobrevivência e eficácia das organizações.

O Ambiente tecnológico é de extrema relevância em termos de vantagem competitiva.

A vantagem se deve ao fato de que a tecnologia agrega a empresa agilidade, eficácia e eficiência que é menor custo e menor tempo em suas operações.

Oportunidades: Redução de custo com implantação de agências digitais, cliente com autoatendimento, desenvolvimento de novas tecnologias financeiras, educação financeira onde o cliente exige um atendimento eletrônico.

Ameaças: novos conflitos de geração que não estão acostumadas com tecnologia, rejeição do novo, exposição a hackers, etc.

#### **4.4 ANÁLISE DO MICROAMBIENTE**

Rivalidade entre os Concorrentes Atuais: Como em todo mercado a concorrência existe e é saudável, e não é diferente no mercado financeiro. A concorrência é altíssima e quando falamos em um share de mercado que se movimenta bilhões; 1% representa muita receita. Os bancos tem aprendido a concorrer com novos mercados e novos concorrente que tem invadido o mercado financeiro; são as startups e fintechs.

Rivalidade entre os Concorrentes Atuais: A competitividade neste mercado é altíssima. Os bancos a cada dia se aperfeiçoam na retenção e conquista de novos clientes. O grau de rivalidade é altíssimo. A cada dia o mercado fica mais competitivo. Existem muitas instituições entrando neste mercado, principalmente instituições digitais com o autoatendimento e, principalmente, a entrada das Fintechs, que passaram a designar o segmento das startups que criam inovações na área de serviços financeiros, com processos baseados em tecnologia. O risco com essas operações é maior, mas o retorno segue a mesma linha.

A informação esta disponível e a cada dia é disseminada neste segmento. Quanto maior a informação de mercado que o cliente possui, maior sua aversão a risco, com isso os investimentos são migrados as pequenas instituições.

Ameaça de Novos Entrantes: Bancos de primeira linha já estão consolidados em nosso país, mas a cada dia a invasão de fintechs e bancos de investimentos tem alterado o cenário do mercado financeiro. Os bancos tem alterado todas as suas políticas de investimento, um exemplo é o próprio Banco X, que atua de forma diferente das fintechs e startups que esta operando com investimentos de terceiros, CDB, LCI/LCA, Fundos de outros bancos ou asset management em sua nova campanha de investimentos, afinal é melhor manter o cliente do que perder o recurso e teoricamente o cliente.

Ameaça de Produtos Substitutos: Quanto maior a informação e conhecimento do cliente, maior o risco de perda de recurso, afinal o cliente opera com novos mercados e descobre outras instituições que são extremamente competitivas em custo e operações, com isso os produtos são os mesmos, mas os custos da operação e assessoria tem sim substituído os grandes bancos; são exatamente as operações de segunda linha ( Fintechs e Startups) que tem alterado a modalidade de pensamento do investidor.

Poder de Barganha dos Fornecedores: Vejo os fornecedores como os distribuidores dos investimentos, neste caso o gerente direto da conta e um consultor de investimentos ou corretor. O Banco X se preocupa com certificações internas e externas como Anbima citada anteriormente, e premia seus profissionais certificados com bonificações, aumentando assim seu padrão de atendimento, o próprio banco defíce as recomendações para cada perfil de investidor e divulga isso em suas redes de relacionamento e sites; o cliente que não tem acesso busca a informação com o seu consultor ou gerente.

O cliente no mercado financeiro cada vez mais buscar o auto atendimento e no quesito investimentos o investidor busca o conhecimento e informação para ele mesmo formalizar suas operações em sua conta. O cargo de gerente de banco provavelmente nos próximos anos será extinto do mercado financeiro.

Poder de Barganha dos Compradores: Os compradores definem-se como o cliente. Ele tem o total poder de decisão, apesar do relacionamento com o gerente decidir muitas vezes e influenciar diretamente nas decisões, ele tem o poder de fazer o “leilão” e decidir em qual investimento ou instituição aplicar que seja de acordo com o seu perfil ou necessidade, ou diferencial com o risco x retorno. O Cliente tem o poder de barganhar e quanto maior o seu conhecimento, maior as suas armas para a negociação. No Banco X quanto maior o investimento do cliente, maior o seu retorno com acesso a investimento de menor custo; o que modifica um fundo renda fixa ou qualquer modalidade são os custos da operação e quanto maior o volume de investimento, menor o custo e maior a rentabilidade. ( Taxas, corretagem, custódia, etc). Neste quesito o cliente tem o poder da informação, tem o poder da decisão. A única opção que pode alterar é o relacionamento com seu gerente e neste caso isso tem diminuído cada vez mais e o que prevalece é o conhecimento.

#### **4.5 CONCORRENTES**

São quatro concorrentes diretos no Brasil, sendo públicos e privados. Os públicos tem um atendimento voltado para varejo, com profissionais pouco preparados para este atendimento, os privados competem por este perfil, com atendimento qualificado e profissionais altamente preparados para este atendimento. No mercado alta renda o Banco X é pioneiro e tem um Market share grande de mercado. O que assusta o mercado nos últimos anos, são os concorrente indiretos, ou melhor, de alguns anos se transformaram em concorrentes diretos, como corretoras, distribuidoras e fintechs; reduzindo em grande numero a captação de novos recurso e ainda perdendo parte de seus investimentos. Este é um mercado que nos próximos anos passara por grandes reestruturações.

Os bancos públicos e privados são bancos múltiplos: uma instituição financeira privada ou pública que realiza as operações ativas, passivas e acessórias das diversas instituições financeiras, por intermédio das seguintes carteiras, Comercial, Investimento ou desenvolvimento, Crédito Imobiliário, Arrendamento Mercantil e Crédito Financiamento e Investimento.

As fintechs financeiras são: toda empresa que oferece serviços financeiros que se diferenciam pelas facilidades proporcionadas pela tecnologia e, com efeito, pela internet.

#### 4.6 ANÁLISE DA COMPETITIVIDADE

<b>FATORES ESTRATÉGICOS</b>	<b>PESO (%)</b>	<b>Banco X</b>	<b>Banco A</b>	<b>Banco B</b>	<b>Fintechs</b>
Disponibilidade de Capital	5%	4	4	4	5
Grau Tecnológico	15%	4	3	3	5
Economia de Escala	0%	0	0	0	0
Qualidade de RH	5%	3	3	2	1
Market Share	15%	4	4	3	2
Vendas (Crédito)	5%	2	4	4	0
Capacidade de Retaliação	0%	0	0	0	0
Inovação	25%	4	3	2	5
Restrições Governamentais	5%	2	5	5	1
Patentes	5%	5	4	4	2
Parcerias Estratégicas	20%	4	3	3	5

TOTAL	100%	3,8	3,4	2,95	3,75

Como dos mercados mais agressivos existentes, o setor bancário registrou nos últimos anos o protagonismo, dividido entre bancos públicos e privados, que se revezam no posto de 1º a 3º lugar em volume de ativos e operações de crédito, além de aquisições de outras instituições e campanhas publicitárias, dependendo da estratégia adotada. O banco X esta a frente no desenvolvimento de produtos com parceiros e tecnologia, os concorrentes buscam estas estratégias e se fortalecem na concessão de créditos e com parcerias governamentais.

#### **4.7 PARTICIPAÇÃO DE MERCADO DAS PRINCIPAIS MARCAS**

O setor alta renda tem se desenvolvido em uma escala muito rápido de crescimento no mercado financeiro. Mensurar o tamanho destes gigantes do ramo, se torna praticamente impossível. O que é possível é diferenciar a estrutura das instituições. Os ativos aplicados são os mesmo, pensando em estrutura de fundos (DI, Renda fixa, Multimercado, Cambial, Ações, etc). O que muda são as taxas e a capacidade do gestor em fazer as movimentações de forma que os ativos sejam marcados a mercado, rentabilizando uma melhor cota para o cotista, ou pensando em uma aplicação pós fixada com taxas que disputam a cada porcentagem no mercado, um exemplo um CDB 100% do CDI, entre outras. As corretoras com taxas de custódia ou corretagem que as diferenciam das demais, ou uma previdência com taxa de saída ou carregamento. É um mercado amplo com praticamente os mesmo ativos a disposição, o que altera são as taxas que influenciam diretamente na rentabilidade e decisão.

O banco X é o maior Banco do Brasil seus ativos subiram de 1,399 trilhão para 1,426 trilhão no período do ultimo ano, seu maior concorrente O Banco A anunciou ter fechado o ano passado com R\$ 1,401 trilhão em ativos, queda ante os 1,448 trilhão do ano anterior.

#### **4.8 SEGMENTAÇÃO DE MERCADO**

O mercado é segmentado em Varejo (Renda até R\$4.000), um segmento

intermediário que ainda é considerado varejo, mas com um atendimento diferenciado (Renda entre R\$4.000 e R\$10.000), Mercado de alta renda (Renda acima de R\$10.000 ou investimento acima de R\$100.000), Alta Renda com gestão de Patrimônio (Investimento entre R\$1.500.000 e R\$5.000.000) e o Private Bank (Patrimônio acima de R\$ 5.000.000), essas são as segmentações do Banco X. A diferença entre os segmentos é o atendimento exclusivo e qualificado. Quanto maior o recurso, mais exclusividade terá nos investimentos. Segundo a Anbima, alguns fundos são exclusivos para investidores qualificados (Acima de R\$1.000.00) e alguns exclusivo para investidores profissionais (Acima de R\$ 10.000.00).

#### **4.9 ANÁLISE DO COMPOSTO DE MARKETING (4P's)**

Nos últimos anos o mercado de alta renda está em constante expansão no Brasil. O setor bancário, acompanhando esta tendência tem criado produtos e serviços destinado aos clientes com o poder aquisitivo mais alto. Dentre eles, os tradicionais investimentos, previdência, seguridade, crédito e assessoria financeira personalizada, tem passado do título de produtos a nova denominação que busca oferecê-los agora com o diferencial denominado “experiência”, nesta vertente os grandes players do setor tem buscado no nível de profissionalização dos profissionais do setor (através de certificações como a CPA 20 e CFP) e pacote de fidelidade ,tanto de uso interno através de taxas/serviços/centrais de atendimento, até com parcerias desenvolvidas para estes clientes junto a outras marcas referência de alto padrão (descontos progressivos em produtos/serviços/eventos, promoções especiais, regalias, privilégios) aumentar sua base de clientes que se identificam com estes serviços. O relacionamento, cada vez mais digital (chats, telefone em tempo real) e de assessoria financeira, se distancia do varejo comum, com as agências e serviços exclusivos para atender este público, em geral com maior grau de escolaridade e exigência. Neste cenário altamente competitivo, o Banco X acaba de lançar uma ferramenta chamada de 360, que se identifica como estrutura aberta de investimentos, no qual o cliente tem acesso aos melhores investimentos/rentabilidade do mercado ofertados por outras instituições, entre elas bancos de 2ª linha que possuem taxas de retorno mais agressivas e riscos maiores, no entanto, ao fazê-lo através desta plataforma, o Banco X assegura essa rentabilidade assumindo os riscos de acordo com o investimento que o cliente já possui na instituição.

---



A partir dessa segmentação, o atendimento de cada um desses grandes grupos (alguns bancos subdividem esses grupos, mas fatalmente são subdivisões dentro desses grandes grupos) é diferenciado.

Modelo de atendimento:

**Varejo** – atendido na rede de agências, devendo se dirigir a elas, pegar senha e ficar na fila de atendimento esperando. Será atendido de forma massificada. Clientes de varejo normalmente não possuem um gerente da conta e são atendidos pelas posições de atendimento, por quem quer que seja o funcionário da vez. Alguns bancos criaram uma subdivisão no varejo (Alta Renda, Diferencial, Exclusive, etc), onde há a figura do gerente do cliente. Seria o mais elevado atendimento de varejo. Um gerente personalizado possui em sua carteira até 600 clientes (varia de banco pra banco).

**Alta renda** – atendido na rede de agências diferenciada, conforme pode ser observado na figura acima. Como o volume de clientes nesse segmento é menor, as filas serão menores, poderá ocorrer o agendamento dos atendimentos e não há aquela loucura de atendimento em tempo recorde, sem solução das coisas. Nesse modelo, o foco dos gerentes é relacionar-se cada vez mais com sua carteira de forma a sempre apresentar soluções financeiras adequadas para o momento da vida de cada cliente. Um gerente de alta renda possui em sua carteira, normalmente, até 400 clientes.

**Private** – atendido em escritórios private, sempre com horários agendados, podendo ser inclusive na residência ou empresa do cliente. Trata-se do mais elevado nível de atendimento bancário e é normal também que um gerente private viaje para atender clientes em outras cidades. O segmento private também possui subdivisões e por isso um gerente private pode ter de 50 a 150 (varia de banco pra banco) clientes na carteira. Normalmente o atendimento private é tratado pelo grupo familiar. Assim, se um cliente é enquadrado no segmento private, o seu filho e sua esposa também farão parte do segmento, independente dos volumes de investimentos.

Venda de produtos:

No segmento varejo, o foco do atendimento bancário baseia-se na oferta e venda de produtos financeiros. O trabalho da equipe de varejo bancário é oferecer o que for possível para cada um dos clientes, durante o atendimento. Não importa muito a real necessidade do cliente, embora isso seja trabalhado em muitos casos pelos bancários. Se oferecer e o cliente aceitar, a venda está feita. No segmento de alta renda a venda de produtos também é o foco, porém há a necessidade da venda consultiva, identificando perfil e necessidades e ofertando os produtos mais apropriados. Muitas vezes os produtos do banco são idênticos para o segmento varejo e alta renda, no entanto, sempre é oferecida uma vantagem adicional, como taxas de administração menores, juros menores ou um outro benefício qualquer. As correspondências mensais são mais elaboradas, informam sobre cenário econômico e relatórios de análise. Já no segmento private o foco do atendimento baseia-se em consultoria financeira. Nesse atendimento é comum que o banco possua uma arquitetura aberta, podendo orientar que o cliente faça investimentos inclusive de outras instituições

MARKE TING- MIX	Banco X	Banco A	Banco B	Fintechs
Produto	Investimentos/previdência	Investimentos/previdência	Investimentos/previdência	Investimentos/previdência

	/seguridade/crédito e assessoria financeira.	/seguridade/crédito e assessoria financeira.	/seguridade/crédito e assessoria financeira.	/seguridade/crédito e assessoria financeira.
Preço	De acordo com o perfil do cliente/investidor.	De acordo com o perfil do cliente/investidor.	De acordo com o perfil do cliente/investidor.	De acordo com o perfil do cliente/investidor.
Praça	Banco físico ou digital (mobile banking).	Banco físico ou digital (mobile banking).	Banco físico ou digital (mobile banking).	Digital (mobile banking.)
Promoção	Material promocional físico (folhetos, prospects, relatórios financeiros, comunicação visual agências e rede bancária). Site institucionais/Mobile banking. Relacionamento e gestão de carteira de clientes.	Material promocional físico (folhetos, prospects, relatórios financeiros, comunicação visual agências e rede bancária). Site institucionais/Mobile banking. Relacionamento e gestão de carteira de clientes.	Material promocional físico (folhetos, prospects, relatórios financeiros, comunicação visual agências e rede bancária). Site institucionais/Mobile banking. Relacionamento e gestão de carteira de clientes.	Material promocional físico (folhetos, prospects, relatórios financeiros, comunicação visual agências e rede bancária). Site institucionais/Mobile banking. Relacionamento e gestão de carteira de clientes.

#### 4.10 PROJEÇÕES DE MERCADO

O mercado de investimentos no mercado financeiro é muito grande, e cresce a cada dia com a disseminação do conhecimento no país, por isso que a educação financeira esta diretamente ligada ao desenvolvimento deste mercado. As projeções são de crescimento para este mercado. O Banco X tem sobre sua gestão hoje um volume de 1 trilhão de recursos. Estamos em um momento muito importante, de decisões de transformação, com as “pequenas empresas” que estão invadindo este mercado (distribuidoras, corretoras, fintechs, etc) transformando assim a maneira de atendimento. Os bancos tem se movimentado, um grande exemplo é o próprio Banco X que esta trabalhando com arquitetura aberta na questão de investimentos (Papéis e fundo de outros bancos e outras instituições) dentro da sua grade de produtos. É um mercado em pleno desenvolvimento. A tendência é que se desenvolva a diferença entre o banco investidor e o do cotidiano, o alta renda tenha essas modalidades. A instituição que não se mover neste cenário, tende a perder muitos recursos.

Os bancos variam muito em relação a economia em crescimento de ativos mas em dados qualitativos muitas questões tendem a mudar, atendimento, agencias digitais, relacionamento por rede, entre outros e com isso a redução de custo. O banco X busca um crescimento liquido de carteira de 2% liquido a cada semestre, menos funcionários e mais funcionalidades, aquisição de novas carteiras. Segundo dados da febraban no ano de 2016 57% das transações bancarias foram feitas de forma digital. A cada ano o crescimento segundo o Banco central de números de pessoas que entram no mercado financeiro cresce em media 4%; neste mercado significa muito, e isso

também esta ligado a uma visão macro econômica da expectativa de vida.

## **CAPÍTULO 5: CONSUMIDORES**

### **PERFIL DO CONSUMIDOR**

O foco é a carteira de clientes do segmento bancário especializado no atendimento de Pessoa Física com renda acima de 10 mil reais ou com mais 100 mil reais aplicado.

Observando o critério de segmentação bancária exclusivamente a partir da faixa salarial ou da capacidade de investimento, temos um perfil muito heterogêneo de consumidores na questão cultural, social, pessoal, estilo de vida, e psicológico.

De acordo com os instrumentos de segmentação econômica do IBGE, os clientes desta segmentação com renda acima de 10 salários mínimos, se enquadram nas classes sociais A e B e ainda que essa classificação considera unicamente o salário atual da pessoa e ignore o capital acumulado e patrimônio, serve de base para entender o perfil do nosso cliente.

A Wikipédia classifica a Classe Alta brasileira de forma subjetiva com relação a questão social e pessoal, onde resumidamente podemos apresentá-los como pertencentes a um dos 4 grupos a seguir:

1. Os que dirigem diretamente a maquinaria capitalista do país: Pessoas de altos cargos, empresários, banqueiros, acionista, fazendeiro, donos de empresas grandes, etc.
2. Os que gravitam em torno desse núcleo principal: Aqueles que possuem títulos de diretores, assessores, gerentes e donos de assessoria de empresas de maior porte.
3. Os altos funcionários do Estado Brasileiro: juízes, desembargadores, funcionários atuando em um dos três poderes, presidentes de empresas estatais, além de políticos, promotores, professores universitários, militares de alto escalão entre outros.
4. Os que sobrevivem dos gastos dos quatro grupos: Profissionais liberais, em que normalmente são médicos, advogados, engenheiros, arquitetos, donos de bares, clubes, academias, colégios particulares, entre outros que possuem boa formação ou não.

De acordo com a revista Exame de junho de 2013, o fato de o cliente ganhar bem, nem sempre é sinônimo de tranquilidade financeira, porque, segundo o especialista, eles possuem gastos mais elevados como escolas particulares melhores e também seus hábitos de compras são de produtos mais caros, mais por desejo do que por

necessidade.

Quando buscamos retratar a Classe A e B no Brasil nas questões cultural e psicológica, encontramos muita dificuldade, segundo André Siqueira da Carta Capital é devido justamente as grandes diferenças de perfis que encontramos neste grupo.

O Perfil do cliente que se adequa ao consumo do banco X é o perfil alta renda da Classe A e B. Não somente na comprovação de renda, mas de potencial para trazer retorno para instituição financeira como: Investimentos, operações de crédito com pagamentos em dia, Altas utilização de limites e atendimento diferenciado, câmbio, entre outros produtos que agregam receita a instituição.

### **NECESSIDADES E DESEJOS DO CONSUMIDOR**

O consumidor desta segmentação bancária busca personalização do serviço e o status de exclusividade.

Agências exclusivas e atendimento diretamente com especialistas são os principais atrativos.

O cliente espera do serviço, em primeiro lugar, um atendimento personalizado, isso significa ter um gerente competente, que o conheça e esteja sempre disponível. Ele tem a necessidade de entender sobre os seus investimentos e como funciona a sua rentabilidade e ter segurança no profissional especializado e nas suas orientações.

### **HÁBITOS DE USO E ATITUDES DO CONSUMIDOR**

Os canais de compras e de atendimento relacional estão disponíveis em um ambiente virtual online, onde o cliente pode busca o auto atendimento através de sua página no bankline ou caixa eletrônicos, também em agências bancárias espalhadas por todo Brasil e algumas exclusivas para o segmento Alta renda e também via telefone com uma central disponível para atendimento ao cliente, um espécie de telemarketing onde existem profissionais preparados para atender e ofertar produtos.

O cliente escolhe fazer parte da segmentação por possuir o perfil necessário e os benefícios oferecidos, desde os diferenciais bancários até os serviços extras e opcionais; onde um cliente alta renda tem um atendimento muito mais especializado.

### **PAPÉIS DE COMPRA**

O iniciador da compra pode ser o cliente através dos seus acessos online ou presencial em agência, onde o gerente de relacionamento, consultor de investimento ou um assistente pode ter o papel de influenciador, pelo conhecimento e abordagem. O decisor sempre será o cliente com base nas informações estabelecidas na negociação.

# CAPÍTULO 6

## POLÍTICA COMERCIAL

### UNIDADE 1: SUPOSIÇÕES, METAS E ATIVIDADES DE VENDAS

#### **Análise Crítica 1.1 Suposições Fundamentais**

Na história recente do país, o ambiente de incertezas políticas e econômicas somadas à má gestão da máquina pública culminou numa das maiores crises já vividas no Brasil.

Nestes últimos anos, muitas empresas e instituições viram seus negócios diminuir ou simplesmente deixarem de existir. Nesse ambiente hostil, dentre as poucas organizações que tiveram sucesso e prosperaram no período, estão os bancos e instituições financeiras. Para este segmento, os efeitos apresentados vieram na contramão deste movimento de quedas, os bancos que atuam no varejo registraram aumento de faturamento e clientes, muitas vezes com apresentação de resultados bilionários em seus demonstrativos e relatórios. Os números divulgados por estas empresas demonstram que tanto as de gestão pública, quanto as privadas bateram recordes no atingimento de metas propostas de faturamento e aumento da base de clientes e produtos ofertados, essas mesmas empresas também realizaram a compra de ativos de outros bancos, especialmente operações de varejo de redes internacionais, as quais foram adquiridas com a intenção de incorporar carteiras inteiras de clientes e ampliar deste modo, *o market share* via expansão vertical.

Dentre as empresas que compõe o sistema bancário e financeiro, o Brasil tem no banco X seu melhor representante. A liderança é demonstrada pelo volume de negócios e número de clientes em sua base, o banco X tem atuais e impressionantes 60 milhões de contas correntes administradas, também registra e divulga consecutivos de recordes de faturamento ano após ano.

Somente no ano de 2015 o lucro obtido pelas transações realizadas pela empresa em todos os seus segmentos foi de R\$ 23,8 bilhões de reais e dados atualizados são divulgados trimestralmente no site do banco.

O primeiro lugar também é mantido no segmento de alta renda, nesse modelo de negócios que atende a segmentação de alta renda, a trajetória em busca dos objetivos tem se mostrado igualmente satisfatória e assertiva. As estratégias comerciais

adotadas, aliadas ao grande conhecimento de seu público alvo, resultam em desenvolvimento dos produtos para cada momento da vida do cliente e proporcionam um composto vencedor no varejo, demonstrando a preferência entre os clientes atendidos junto desse público segmentado de renda elevada.

Esse perfil de clientes busca soluções completas e é motivado pelo valor agregado às aquisições que realiza. Essa afinada percepção da direção estratégica constitui na elaboração de metas para vendas de produtos de modo que as atuações de sucesso garantam seu posicionamento comercial, os mantendo na dianteira dos concorrentes.

A importância da determinação de diretrizes comerciais para a empresa é percebida por Kotler (2006) um importante composto de ser analisado pelas empresas é a coleta de informações e análise do ambiente.

Nesse modelo de análise são enquadradas necessidades e tendências, igualmente identificadas as principais forças, ameaças, oportunidades e como utilizá-las de modo decisivo na conquista ou manutenção de clientes, são métodos como este que banco X utiliza ao elaborar suas metas de vendas e produtos a serem trabalhados, desde o planejamento até a venda nas áreas comerciais.

Um dos destaques do banco X, além do treinamento da força de vendas é o investimento em ferramentas para a área Las Casas (2006), a administração das relações com os consumidores é uma evolução da filosofia do marketing de relacionamento, o CRM – *Customer Relationship Management* (Gerenciamento da relação com o cliente) se preocupa em conservar os clientes através de uma série de táticas mercadológicas que permitem conquistar e manter clientes.

O banco X utiliza com maestria esses conhecimentos para traçar seus objetivos comerciais e realizar a gestão da carteira de clientes, os profissionais de vendas de toda a área comercial, alimenta de informações o sistema e executam procedimentos diários para atualização de dados através de um sistema de CRM que por sua vez é modelado com funções de análises, pesquisas e relatórios que munem as áreas de inteligência de mercado que atuam na gestão e construção de objetivos e políticas comerciais. A partir daí estratégias que resultam em ações são definidas e repassadas para entendimento da área comercial e promovendo a geração de valor para toda a cadeia envolvida. Segundo Kotler (2006), a preferência do banco X pode ser justificada desta forma, pois o consumidor escolhe entre diferentes ofertas

considerando qual parece proporcionar o maior valor.

Na obra intitulada *Vendas* de Charles M. Futrell, o autor (2014) enfatiza que a psicologia das vendas envolve o aprendizado pelas motivações de compra e a ênfase nos benefícios, que somados a confiança que o cliente deposita nos vendedores, neste caso o gerente de contas proporcionam o ambiente ideal para que ele se comunique melhor e use suas técnicas de vendas com abordagens mais eficazes.

Uma das melhores funções na gestão do banco X é o planejamento das abordagens e técnicas de vendas, tanto o cronograma, quanto as ações de marketing assim como as práticas nas agências, são pensadas para atingir objetivos dentro de métricas estabelecidas junto as áreas comerciais e garantir o máximo de *performance*. Para realizar um bom planejamento que venha a se desdobrar em resultados dentro do planejamento comercial e estratégico, é necessário antes de tudo usar os dados obtidos dos históricos de mercado, comportamentos e ações de compra que venham se manifestando e interpretá-los, conforme Castro e Fava (2014) o objetivo dessa fase é entender de forma ampla e estratégica a função de vendas e determinar suas direções gerais.

O planejamento por sua vez, parte das diretrizes comerciais que a empresa adota de acordo com seus propósitos de mercado, sua visão, objetivos e metas e prazos. A importância disso é determinada com definição nos objetivos a serem conquistados e que são transmitidos aos times por meio das metas. Os objetivos podem ser de 2 tipos: Quantitativos e qualitativos. Os qualitativos estão diretamente relacionados com uma qualidade ou melhoria, e os quantitativos designam e quantificam os objetivos estabelecidos, ambos devem ser comunicados com clareza ao serem transmitidos às equipes comerciais.

Num ambiente repleto de variáveis que mudam rapidamente, o momento dos profissionais de venda é representando por mudanças, especialmente no comportamento dos clientes, em especial os de alta renda que transitam melhor e com mais frequência no ambiente virtual. Portanto, é sabido que as mudanças de percepção do comprador dos serviços, acaba por moldar a função do vendedor.

Para Meinberg (2011) o profissional de vendas tem que assumir o papel de empreendedor e realizar a autogestão. Nesse sentido, as equipes comerciais do banco X são orientadas a agir com certa autonomia e estimuladas a pensar e agir como as donas do negócio, o que as define como times de perfil estratégico. Nas agências que



atendem ao segmento de alta renda, os gerentes de contas possuem níveis combinados de habilidades técnicas e comportamentais cada vez mais estratégicas, voltadas ao perfil de venda consultiva e de alto valor agregado num modelo de atendimento focado em consultoria e resolução de problemas, conseqüentemente, esse comportamento remete a uma boa gestão de carteira com resultados mais efetivos para o profissional e organização.

O composto de marketing para criação de produtos, serviços que serão promovidos nas campanhas e materiais promocionais do segmento de alta renda do banco X, é baseado no estudo e compreensão de informações mercadológicas do comportamento e decisão de compras do referido perfil, as referências tem base em influências internas (pessoais), externas (ambientais), uso de novas tecnologias, cultura, sociais (família e amigos) e classe social (pessoas com comportamento similares que ocupam a mesma posição econômica) entre várias outras. Dentre estes, os mais determinantes são:

- Variáveis econômicas: ocupação, renda e riqueza.
- Variáveis de interação: prestígio pessoal, associação e socialização.
- Variáveis políticas: poder, consciência de classe e mobilidade.

Esse conjunto de variáveis conduzem as diretrizes da companhia sobre a política comercial traçada, pois determina o tipo de venda que será aplicada junto do consumidor alvo: a venda relacional. Para este cliente, a soma de atributos e benefícios, soluções e qualidade são mais importantes que preços e prazos, já que decisão de compras é determinada por valor extrínseco a relação.

Nesse contexto, os fatores críticos de sucesso do banco X estão intimamente ligados ao conhecimento do que é percebido como valor para o cliente de alta renda, assim como na utilização estratégica de informações e aproveitamento de oportunidades com a gestão diária de carteira.

Abaixo segue modelo de estudo do processo de compras e implicações para a função de vendas sugerida por Castro e Neves (2014):

Quadro 3.2 *Estudo do processo de compra e implicações para a função de vendas.*

<b>Etapas do processo de compra industrial</b>	<b>Descrição da etapa</b>	<b>Que tipo de atividade a empresa pode desenvolver para acessar esta etapa?</b>	<b>Que tipo de função de marketing é mais eficaz e eficiente para trabalhar nesta atividade?</b>	<b>Se vendedores forem necessários, como eles podem ajudar?</b>
<i>Antecipação ou reconhecimento de um problema:</i>	Quando alguém na organização compradora identifica uma necessidade por um produto ou serviço			
<i>Determinação e descrição das características e quantidade do item a ser comprado:</i>	Especificação detalhada do que será comprado e sua quantidade			
<i>Procura e qualificação de fornecedores:</i>	Potenciais fornecedores são listados e é feita uma pré-seleção de acordo com os critérios estabelecidos			
<i>Requisição de propostas:</i>	São solicitadas propostas para um grupo selecionado de fornecedores			
<i>Avaliação de propostas e seleção de fornecedores:</i>	As propostas são avaliadas pelos departamentos de compra e todos os participantes no processo de compra			
<i>Rotina de compra:</i>	Recebimento, inspeção, pagamento			
<i>Avaliação de desempenho e retorno:</i>	É feita a avaliação do produto e do fornecedor. Se a experiência de compra for positiva, existe grande chance de a compra se repetir			

## **Política Comercial 1.1 Suposições Fundamentais**

Sobre as metas o banco X estabelece sua política comercial através de premissas com base em sua missão e valores, apresentando produtos e serviços aos seus clientes que atendam suas necessidades de modo personalizado e transparente, com o objetivo de criar relacionamentos perenes capazes de gerar valor para instituição, sociedade e clientes. Essas bases norteiam todas as ações da área comercial, criando o que o banco X chama de ciclo virtuoso de *performance* sustentável.

O mercado financeiro onde o banco X está inserido é um dos mais competitivos e agressivos, pela busca de resultados através do atingimento de metas, especialmente para os clientes de alta renda, segmento no qual o banco X é pioneiro e líder. O processo de criação de metas ocorre anualmente para toda a rede e seu cumprimento é distribuído através de objetivos mensais, divididos entre as equipes comerciais do varejo físico e digital que formam a estrutura comercial da empresa. Os objetivos comerciais para as vendas de produtos e serviços novos ou existentes partem de:

- Análises, previsões e tendências de mercado.
- Resultados obtidos e históricos de desempenho.
- Regiões atendidas.
- Equipes comerciais de agências físicas e digitais.

Partindo deste composto às metas são definidas, distribuídas e controladas pelos altos níveis de gestão da instituição. Essas áreas atuam de forma estratégica e decisória, alinhadas ao plano de negócios previamente traçado pela presidência e conselho da empresa. Responsáveis pela definição das metas:

- Diretoria comercial
- Superintendência comercial
- Gerente regional

No que tange a execução dos processos, ou seja, atividades desenvolvidas para a operacionalização e realização das metas têm a seguinte composição:

- Gerente de agência
- Gerente de agência virtual
- Gerente Comercial

- Assistente de gerência
- Consultor comercial (investimentos e imobiliário)

Sobre os canais, o banco X atua:

- Canal físico: agências.
- Canal digital: site e aplicativos.

Sobre o portfólio de produtos e serviços que compõe as metas:

- Investimentos
- Crédito
- Proteção
- Cartão de crédito
- Câmbio
- Abertura de contas

O processo de vendas passa por 3 etapas: Pré Venda, venda e pós venda. Onde cada uma delas define um estágio na gestão de carteira dos gerentes comerciais ou de contas, assim como nos gestores de agências que acompanham a performance das equipes comerciais.

No segmento de alta renda, a diferenciação se dá através dos benefícios agregados aos produtos e serviços oferecidos. Com esta percepção, o banco X dispõe de agências sofisticadas posicionadas em locais nobres, equipes comerciais que atuam de modo consultivo e produtos atrelados a benefícios únicos. O objetivo da empresa é desenvolvimento de relacionamento de longo prazo junto aos clientes atendidos, assim poderão ter o perfeito entendimento do momento de vida do cliente, no qual podem identificar qual oportunidade de negócio deverá ser apresentada e também atender a uma necessidade, tudo isso promove geração de valor entre o cliente e a instituição.

Fatores Críticos de Sucesso:

- Identificação do perfil correto para composição da área de vendas (habilidades técnicas e comportamentais).
- Conhecimento do portfólio de produtos e serviços (treinamento).
- Gestão diária de carteira (atualização do CRM, planejamento e execução de atividades).

- Relacionamento (qualidade nos atendimentos realizados).
- Prospecção de negócios (metas).
- Conversão de negócios (resultados).

A área comercial e seus gerentes comerciais ou de contas, são responsáveis pelas vendas dos produtos e serviços do portfólio do banco X. Sua função é de operacionalizar as estratégias comerciais traçadas pela diretoria e trabalhar as linhas de produtos e serviços da companhia para gerar lucro. Devem atender de maneira consultiva seus clientes e possuir formação específica com a apresentação de 2 certificações obrigatórias que são a CPA 20 e CFP.

As principais mudanças no mercado do banco X provém da expansão tecnológica. Nos últimos anos, o banco X investiu cerca de 11 bilhões em soluções tecnológicas que ampliam a atuação da empresa na esfera digital. Atualmente, a maioria dos novos produtos e serviços ofertados é virtual ou remota, soma-se a isto a ampliação do número de agências digitais e a recente migração de 3,5 milhões de usuários para aplicativos do banco, todos esses movimentos demonstram que a empresa está fortalecendo e expandindo suas atividades comerciais focada nessa tendência de mercado. Nesta nova realidade, as equipes de varejo tradicional, seja o padrão ou alta renda, estão sendo impactadas diretamente e vivem dois momentos distintos, porém, muito próximos, a transição e adaptação para a nova era digital.

A área comercial do Banco X vem sendo afetada pelos novos entrantes como as corretoras, que hoje tem em seu foco de atuação a retirada de clientes pessoa física do Banco X e dos demais bancos tradicionais, atualmente cerca de 30% do volume de captação destes entrantes provém de bancos tradicionais como o Banco X e a tendência é que aumentem, soma-se a isso o movimento recente de desbancarização, a qual trata do abandono do sistema bancário tradicional por parte dos novos investidores com a migração de capital para direcionar as aplicações para níveis mais profissionais (corretoras, casas de investimentos, *assets...*) além da busca por agentes com real expertise no mercado financeiro de capitais, que além de pacotes de serviços promovam de fato acompanhamento e educação financeira, formação de carteira com o perfil do investidor e variedade sobre os produtos disponíveis com rentabilidade superior aos oferecidos pelos bancos. Como efeito deste fenômeno recente, o Banco X adquiriu parte da XP Investimentos (maior corretora de investimentos do país) e passou oferecer em seu segmento de alta renda o mesmo

portfólio de investimentos com as vantagens tradicionais dos bancos no que tange a garantia sobre os riscos e extensão dos benefícios tradicionais a estes clientes. Outra compra relevante e que impactou diretamente no segmento em questão, foi a aquisição da unidade de varejo do Citi pelo Banco X, as aquisições são objetivo comum entre os players para fortalecer sua posição entre estes clientes. Por fim, o Banco X segue realizando campanhas de marketing sejam nas agências físicas ou no atendimento digital, buscando estabelecer um conceito de proximidade no relacionamento com seus clientes e voltados para a sustentabilidade de sua atuação, seja por campanhas de sensibilização sem o foco financeiro, como as de leitura para crianças e a instalação de estações para locação de bicicletas ou até a distribuição de brindes caros por meio de seus sistemas de pontuação em programas de fidelidade, tudo isso objetiva fortalecer o elo cliente e instituição e conseqüentemente o resultado pelas metas.

O banco X tem fortemente presente em sua cultura corporativa o que chamam de “Nosso Jeito”. Essa definição é representada por 7 itens, são eles que norteiam a empresa e conduzem suas ações e processos comerciais, além de estabelecer premissas para o relacionamento com mercado, stakeholders e clientes:

- 1) Só é bom para a gente, se for bom para o cliente
- 2) Fanáticos por *performance*
- 3) Gente é tudo para a gente
- 4) O melhor argumento é o que vale
- 5) Simples. Sempre
- 6) Pensamos e agimos como donos
- 7) Ética é inegociável

Análise do Tipo de Venda						
	2	1	0	1	2	
O Cliente não quer ou não pode assumir um compromisso duradouro					x	O cliente deseja ou se sente obrigado a assumir um compromisso duradouro
O Produto / Serviço é divisível,					x	O Produto / Serviço é, ou

modular, pode ser independente					pode ser, um sistema integrado.
O Cliente faz aquisições individuais isoladas				x	O Cliente utiliza produtos que fazem parte de um sistema maior.
As aquisições de produtos são simples e individuais.				x	As aquisições de produtos são complexas e/ou personalizadas.
O Cliente usa, ou quer usar, vários fornecedores para o produto		x			O cliente usa, ou quer usar, um único Fornecedor para o produto.
O custo é uma grande preocupação do Cliente				x	O custo não é uma grande preocupação do Cliente.
O Cliente tem experiência no uso do produto / Serviço	x				O Cliente não tem experiência no uso do produto / Serviço
O Cliente está voltado para as necessidades imediatas.				x	O Cliente está voltado para necessidades a longo prazo, assim como para as imediatas.
A aquisição do produto representa pouco ou nenhum risco para o Cliente.				x	A aquisição do produto representa um grande risco para o Cliente
A Tecnologia do fornecedor e o futuro não são as principais preocupações do Cliente				x	A Tecnologia do fornecedor e o futuro são as principais preocupações do Cliente
Seria relativamente fácil para o Cliente pesquisas / aprovar um novo fornecedor	x				É difícil para o Cliente pesquisar, testar e aprovar um novo fornecedor.
A instalação do produto seria relativamente simples.		x			A instalação do produto seria difícil e complicada.
O Cliente acha que dois ou mais fornecedores concorrentes				x	O Cliente acha que a minha Empresa oferece benefícios

oferecem benefícios equivalentes					que os concorrentes não oferecem
O Cliente adquire o produto / serviço como ele é.				x	O Cliente exige que o produto / serviço seja personalizado.
O Cliente teve experiência positiva em compras de outros fornecedores				x	O Cliente teve experiência restrita ou insatisfatória em utilização de produtos de outros fornecedores.
Total TRANSAÇÃO 06					Total RELAÇÃO 20
<p><b>Análise dos Resultados</b></p> <p>O banco X adota a venda relacional, nessa abordagem a área comercial desenvolve estratégias focadas no atendimento consultivo e estratégico, com grande conhecimento técnico voltado as necessidades dos clientes e desenvolvimento de relacionamentos de longo prazo.</p>					



## **Análise Crítica 1.2 Metas de Vendas**

A maioria das empresas que comercializa produtos e serviços tem na definição das suas metas o alinhamento necessário entre as ações de vendas e os objetivos estratégicos de longo prazo da organização. Esse conceito busca atender as demandas de forma contínua, garantindo a perenidade de suas atividades ao longo dos anos por meio de tomada de decisões estratégicas que permitem atingir resultados com o máximo de eficácia e contribuindo diretamente para a geração de valor para seus clientes externos e internos. Segundo Meinberg (2012) este alinhamento é essencial para empresa é geralmente conduzido pela diretoria da organização, que efetua seu planejamento estudos no banco X há consulta junto das equipes comerciais, devido as informações do mercado passarem primeiro por estes profissionais.

A definição de metas e objetivos comerciais é determinante para o sucesso das empresas, por meio delas as organizações conseguem alocar da melhor maneira seus recursos humanos e financeiros e buscar resultados de modo direcionado e mais efetivo.

Na definição das metas, além dos objetivos quantitativos, como o que vender e para quem vender, também são apresentados caminhos e formas que conduzirão as ações da área comercial para a busca destes resultados. Portanto, é de suma importância que os profissionais da área comercial sejam direcionados para o estabelecimento de uma conexão com os clientes e a partir de informações repassadas a estes, possam influenciar em sua decisão de compra a favor do banco X.

Os principais itens que compõe o alinhamento para definição de metas são:

- Missão
- Visão
- Valores
- Estratégicas políticas
- Estratégias de abordagem
- Estratégias de criação de valores
- Estratégias competitivas
- Análises de situações internas e externas
- Resultados anteriores
- Relatórios de desempenho

- Portfólio de produtos e serviços
- Áreas de decisão estratégica (diretorias e superintendências)

O trabalho resultante deste alinhamento será representado pelas estratégias comerciais transmitidas pelos gerentes gerais das agências.

Sob esta premissa, o banco X elabora e distribui para toda sua rede de agências físicas e digitais, as metas de vendas estabelecidas para vigorarem ao longo dos 12 meses do ano, os ajustes, portanto, ocorrem anualmente.

Para Castro e Fava (2014) há 3 tipos principais de quotas e objetivos de vendas:

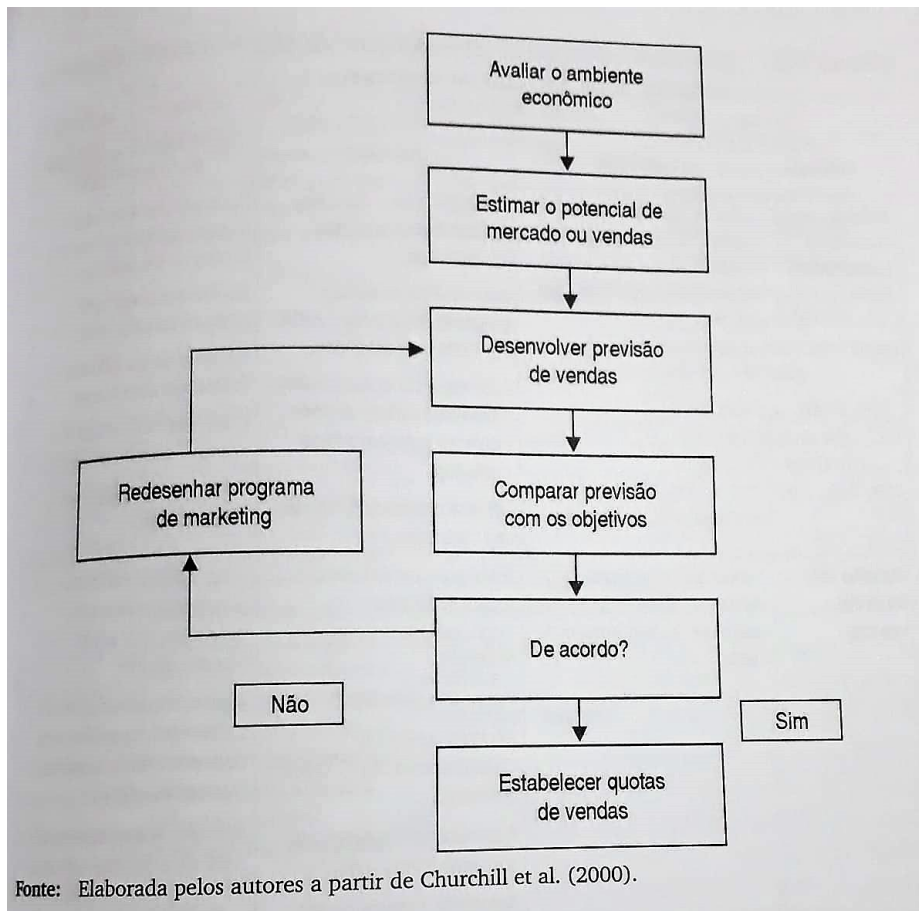
Tipos de quotas
Quotas de resultado
<ul style="list-style-type: none"> <li>- volume financeiro de vendas;</li> <li>- volume físico de produtos vendidos;</li> <li>- venda de produtos específicos;</li> <li>- vendas a clientes específicos (novos clientes, clientes atuais, outros segmentos);</li> <li>- total de pontos conseguidos.</li> </ul>
Quotas de atividades
<ul style="list-style-type: none"> <li>- visitas a clientes;</li> <li>- cartas a potenciais clientes;</li> <li>- propostas enviadas;</li> <li>- demonstrações de campo;</li> <li>- serviços realizados a clientes;</li> <li>- relatórios enviados à empresa;</li> <li>- arrumação de <i>displays</i> de vendas;</li> <li>- convenções organizadas;</li> <li>- número de devedores recuperados;</li> <li>- treinamento e aperfeiçoamento própria;</li> <li>- treinamento de balconistas nos canais de distribuição;</li> <li>- palestras a clientes.</li> </ul>
Quotas financeiras
<ul style="list-style-type: none"> <li>- despesas de venda;</li> <li>- margem bruta;</li> <li>- lucro líquido;</li> <li>- prazo de vendas;</li> <li>- inadimplência.</li> </ul>

No banco X, o foco é nas quotas de resultados, que tem relação direta com os profissionais de vendas e também pelas quotas de atividades, que embora diretamente não estejam relacionadas a vendas, acabam conduzindo a resultados que levam a ela. Embora seja uma empresa financeira, o foco é dado aos 2 primeiros sistemas de quotas, já que todos os produtos estabelecidos para o trabalho de realização das metas, já tem suas margens, despesas e lucros previamente calculados e não dependem do gerente de contas para determinação de preços e nem descontos nos preços diante de uma transação de volume.

Os profissionais de vendas podem através das metas o que a organização espera dele, igualmente os esforços que deverá empregar para atingi-las e a rentabilidade trazida por seu desempenho. Na área comercial, essa clareza é indispensável na mensuração e gestão da *performance* das equipes, além de forte balizador nas avaliações de meritocracia e promoções, sendo um dos pilares do programa de Gestão de Performance.

As técnicas de previsão de demanda e potencial de mercado são variadas e são apresentam métodos subjetivos (expectativa de compra, opinião da força de vendas, comitê de especialista e a técnica Delphi) e há também os métodos objetivos (teste de mercado, análise de séries temporais e análise estatística de demanda), porém, todas são utilizadas para o estabelecimento de metas. A previsão da demanda é uma das principais atribuições da área de administrativa e constitui a base do planejamento empresarial. Para que os dados resultem em ações dentro de um plano detalhado, são levantadas informações para as áreas de criação de produtos e marketing, também são coletados dados sobre volumes de compra, finanças, sobre a captação e aplicação de recursos necessários ao desempenho de atividades previsto e o contingente de recursos humanos para realizá-las.

Segue modelo de etapas para previsão de vendas segundo Castro e Neves (2014).



Na área comercial, a previsão de demanda está presente em praticamente todas as decisões e é de fundamental importância na gestão das equipes de vendas. A previsão de demanda é diferente do potencial de mercado, o potencial de vendas é o referencial de vendas total para o mercado/setor que está inserido, a previsão de demanda é o que de fato a empresa espera atingir desse total. Aqui são considerados o ambiente de vendas e os esforços de marketing, seguem exemplos de previsão de demanda segundo Castro e Neves (2014);

Evolução do mercado (fase 1);

- valores, volumes (quantidades),
- preço médio,
- participação de mercado (*market share*).

Evolução do mercado (fase 2);

As regiões atendidas passam ser analisadas pelos itens da fase 1 e seu histórico num período de tempo, assim são elaboradas as previsões de demanda para diferentes equipes de vendas ou ainda determinado o trabalho de produto específico para cada

uma delas.

A técnica adotada pelo banco X é a mensuração do total de vendas sobre produtos e serviços bancários comercializado durante 1 ano, como demonstrado a seguir.

Técnica do total de vendas em um ano:

Período

Produtos

Volumes

Equipes

No banco X, o acompanhamento das metas é feito com a utilização de ferramentas de tecnologia, o sistema de CRM utilizado é responsável pela gestão das informações sobre a *performance* desenvolvida nas equipes, a partir dele é possível estratificar e isolar dados correspondentes a produtos e profissionais específicos.

Os profissionais de vendas trabalham suas carteiras por meio de funcionalidades e tarefas do sistema, deste modo às metas propostas vão sendo trabalhadas atreladas a famílias de produtos e serviços oferecidos, sempre com a mensuração de resultados e painéis de acompanhamento de tarefas.

O CRM utilizado na área comercial é parte de um ERP desenvolvido para o banco X, também é utilizado em diversas outras áreas e níveis do banco. Através de manutenção de controles e a geração de relatórios para processamento de análises, são levantados dados necessários a tomada de decisão em altos níveis hierárquicos. Diretamente nas agências, o Gerente Geral ou de agência utiliza o sistema principalmente para acompanhar o desempenho do trabalho dos gerentes de contas e seus assistentes, é parte do trabalho dele:

- Repassar ao time o detalhamento de metas e objetivos com clareza e objetividade por meios verbais e não verbais.
- Trocar informações e mensagens relevantes ao negócio com a equipe.
- Sugerir treinamentos.
- Apoiar os colaboradores no alcance das metas propostas.
- Acompanhar o atingimento de resultados da equipe.
- Realizar a gestão da *performance* de seus colaboradores.
- Promover reuniões semanais com o time comercial para falar de *performance*.
- Avaliar os resultados e promover correções no time.

Um fator importantíssimo para que os objetivos organizacionais sejam cumpridos pelo banco X é a qualidade de suas entregas, processos e procedimentos, especialmente junto ao cliente de alta renda. A qualidade é item primordial, através dela se busca a diferenciação pela percepção de valor do cliente. Ela também é referência de imagem do banco junto de seus produtos e serviços, sempre está presente em campanhas e materiais de marketing produzido pela empresa e replicado em todos os seus canais. Para Las Calas (2006) no setor de serviços não há nada mais importante que do que diferenciar-se pela qualidade.

## **Política Comercial 1.2 Metas de Vendas**

As metas no segmento de alta renda são de responsabilidade dos gerentes de contas das agências, sob a gestão e acompanhamento do gerente geral da unidade.

Estrutura de metas em agência de alta renda – segundo semestre de 2017:

Gerente de contas

Carteira de clientes – 400 em média.

Metas: periodicidade mensal.

- Previdência privada: R\$ 400.000,00
- Captação de investimentos: R\$ 500.000,00 líquido
- Crédito: R\$ 200.000,00
- Cartões de crédito: 30 unidades
- Seguro de vida: R\$ 350,00
- Seguro carro e casa: R\$ 2.200,00
- Câmbio: R\$ 250.000,00
- Crédito imobiliário: 01 contratação de qualquer valor.
- Recuperação de crédito/renegociação de contrato em atraso: R\$ 13.000,00.
- Visitas externas: 30
- Prospecção de novos clientes: 05
- Ligações telefônicas/diárias: mínimo de 100/dia que são somadas a performance junto aos resultados obtidos com a aferição das metas das carteiras de clientes.

Consultores de investimento: 2 milhões.

Periodicidade: mensal.

Carteira: geral da agência.

A área estratégica comercial estipula metas através de indicadores, pesquisas e análises de resultados do ano anterior e projeções de mercado para o novo exercício, tais como:

- Análise do macro ambiente
- Análise de índices econômicos
- Análise de tendências de mercado
- Acompanhamento de metas da política econômica nacional

- Indicadores internos de desempenho (Programa Gestão de performance)
- Concorrência
- Market Share do segmento
- Volume de captação de investimentos
- Prazo de atingimento das metas individuais e em grupo (equipes), diversificação de portfólio e perfil de clientes.

Atividades de vendas:

- Gestão da carteira através de relacionamento com clientes.
- Conhecer produtos.
- Realizar atendimentos
- Prospectar clientes e negócios
- Visitar clientes.
- Efetuar ligações telefônicas para relacionamento e venda produtos.
- Participar de treinamentos.



### **Análise Crítica 1.3 Atividades de Vendas**

As atividades de vendas são essenciais aos negócios da maioria das empresas, juntas elas formam um processo que completo que detalha cada etapa da venda e que deve ser disseminada entre as equipes para o aumento da produtividade e melhoria constante nos processos.

De acordo com Las Casas (2006) o processo ou técnicas de venda ocorre em 6 etapas descritas da seguinte forma: Prospecção e qualificação - Consiste em identificar os clientes potenciais (*prospects*) e seus contatos, com base nos objetivos definidos no Planejamento de Vendas da nossa empresa. Nesta fase, o objetivo é procurar informações e examinar o terreno.

Pré-abordagem – O profissional precisa aprender o máximo possível sobre a empresa/cliente em prospecção (o que necessita e quem está envolvido na decisão de compra). Também requer que ele conheça o perfil dos compradores e estilos de compra, que saiba se o processo de compra na empresa/cliente é estruturado ou não. Aqui entram as conhecidas perguntas “quem, quando, onde, como e por que” para estabelecer objetivos de visitas e contatos e decidir sobre a estratégia de aproximação, pessoal ou remota.

Apresentação e demonstração – O profissional conta a “história do produto” ao cliente, fazendo a abordagem baseada em seus atributos, vantagens, benefícios e valor. O foco nesse momento é direcionado aos benefícios descritos como fatores positivos, sejam eles econômicos, técnicos, de serviços ou sociais trazidos pela oferta.

Superação de objeções – Durante a negociação é comum o comprador ter objeções em relação a oferta, nessa etapa de maturação do proposto, o profissional deve manter uma atitude positiva e entender com o comprador a natureza da sua objeção, questioná-lo para que ele mesmo responda as próprias objeções, assim negar a validade da objeção ou transformá-la numa razão de compra buscando a conversão.

Fechamento – O profissional deve concluir a negociação da maneira mais assertiva no momento mais oportuno, lendo sinais que o comprador/cliente está emitindo. Nesta etapa é necessário um compromisso junto ao comprador/cliente. Nesse momento são formalizadas as condições do negócio como o preço, forma de pagamento, prazo, contrato, etc. Esta etapa só irá terminar com a assinatura do

contrato. Caso o fechamento não ocorra, é possível que o vendedor esteja interagindo com a pessoa errada.

Acompanhamento e manutenção – É o processo de acompanhamento e relacionamento com o cliente após a compra (entrega, gestão de reclamações, acompanhamento, manutenção). Nesta última etapa o fundamental é garantir a satisfação do cliente e gerar uma imagem positiva da empresa. Ela é decisiva para a fidelização e retenção do cliente. Um cliente satisfeito, não só volta a comprar, como também recomenda.

No mercado bancário e financeiro, onde o porte das corporações e seus investimentos em tecnologia e marketing são na casa de milhões, as estratégias de venda são cruciais para o sucesso do portfólio e da área comercial. Como a maioria dos ativos financeiros tem características similares, que é o caso dos investimentos e produtos de crédito, os bancos possuem áreas inteiras de inteligência que mapeiam, estudam e analisam comportamentos, mudanças tecnológicas, mercado, concorrentes, tendências e oportunidades, para criar estratégias capazes de diferenciar os produtos comercializados. A partir daí são repassados os planos de ação para os produtos, chamados de estratégias de vendas.

Para o Banco X, seu principal segmento que é o de alta renda tem foco total na diferenciação, que é uma das estratégias competitivas descritas por Kotler (2012). No banco, as atividades de vendas são muito bem estruturadas junto aos seus times comerciais, os mesmos são direcionados e treinados para o conhecimento integral de seus produtos e benefícios, inclusive os não relacionados diretamente com as metas, que são os serviços agregados, a exemplo do serviço de *concierge* que é benefício exclusivo deste segmento, além dos realizados no dia a dia que são a coleta de informações e respostas dos clientes, conhecimento dos concorrentes e do mercado.

O plano de ação que é transformado em estratégia de venda, envolve ações/atividades de contato direto (agência ou visita) ou remoto (telefonemas, mensagens, e-mails e conferências e outros) e são norteadas por atitudes da venda relacional, sempre buscando criar ou perpetuar o relacionamento com os clientes.

As metas indicam aquilo que a unidade de negócios deseja alcançar; a estratégia é um plano de ação para chegar lá. Para atingir suas metas, todos os negócios devem preparar estratégias, as quais consistem em uma estratégia de marketing compatível com uma estratégia de tecnologia e uma estratégia de busca de recursos (KOTLER, 2012, p.53).

As estratégias de vendas do Banco X tem em sua maioria foco no curto prazo pois os objetivos são mensais. No entanto para Castro e Neves (2014) há o risco de com isso ignorar o planejamento estratégico que em geral contempla objetivos de longo prazo da corporação e tudo que foi pensado anteriormente não funcionar na ponta junto ao cliente. Embora ocupe lugar de liderança no seu segmento, o Banco X como todas as empresas, se esforça para manter seu posicionamento e tem investido para em treinamentos para a força de vendas que relacionam as estratégias de vendas às estratégias competitivas, de modo a integrá-las. A estrutura das estratégias para a força de vendas envolve a implementação propriamente dita, a comunicação de importantes pontos da estratégia corporativa e a administração das informações para o sucesso da estratégia comercial.

Figura quadro 3.1 Castro e Neves (2014) - Estratégias

Estratégias de Porter	Objetivos da estratégia	Implicação em força de vendas
<b>Custo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ganhos de escala;</li> <li>• redução de custos;</li> <li>• controle de <i>overhead</i>;</li> <li>• participação de mercado geralmente alta.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• atender a grandes clientes que querem custo baixo;</li> <li>• minimização das despesas de vendas;</li> <li>• venda com base em preço oferecido e disputas intensas com outros fornecedores.</li> </ul>
<b>Diferenciação</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• criação de algo percebido como único;</li> <li>• fidelidade à marca;</li> <li>• menor sensibilidade a preço.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• venda de benefícios aos clientes;</li> <li>• gerar pedidos;</li> <li>• serviços e resposta eficientes;</li> <li>• prospecção é significativa;</li> <li>• pessoal de vendas de alta qualidade técnica e mercadológica.</li> </ul>
<b>Nicho</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• serviços a um mercado-alvo selecionado;</li> <li>• políticas são desenvolvidas para o nicho em mente;</li> <li>• participação pode ser baixa, mas dominante no segmento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>expert</i> nas operações e oportunidades associadas com um mercado-alvo;</li> <li>• alocação de tempo considerável para o mercado-alvo.</li> </ul>

A linha de estratégia utilizada no Banco X que é a diferenciação, que se constitui do fortalecimento de benefícios, atributos e soluções junto aos clientes, as ações são criadas e desenvolvidas para que o comprador tenha sentimento de que possui ou pertence a algo único, isso se aplica também as parcerias estratégicas que são firmadas. Sendo este o ponto de partida na estratégia aplicada pelo banco, ao realizar a venda e conquistar o objetivo ocorre a fidelização, como implicação para a força de

vendas haverá mais vendas, serviços, prospecção, motivação, qualidade técnica e mercadológica.

Dê-me o que quero, e terá aquilo que deseja; eis o significa de todas as propostas. É assim que obtemos uns dos outros a grande maioria dos serviços de que necessitamos. Não é por generosidade que o homem do talho, quem faz a cerveja ou o padeiro nos fornecem os alimentos; fazem-no seu próprio interesse. Não nos dirigimos ao seu espírito humanitário, mas sim ao seu amor-próprio; nunca lhes falamos das nossas necessidades mas sim ao seu amor-próprio; nunca lhes falamos das nossas necessidades mas dos seus próprios interesses (SMITH, 1974, p.20 apud VILHENA, 2008, p.3).

Os argumentos de vendas compõe a maior força que a área comercial possui além dos seus produtos. Estes argumentos são construídos e disseminados com o maior grau de detalhamento sobre características e benefícios dos itens que compõe o portfólio da empresa, são componentes da estratégia. Para os profissionais de vendas é necessário entender e poder transmitir esse grau de detalhamento aos compradores, igualmente deverão proceder com a avaliação do comprador, analisar contextos e variáveis externas que podem barrar a negociação e preparar-se para contorná-las ou eliminá-las.

Para isso, a força de vendas é preparada para adquirir esses conhecimentos e treinar essas habilidades para transformá-los num jeito especial de falar do próprio banco, essa preparação ocorre por meio de treinamentos contínuos (presenciais ou remotos) e materiais de vendas (campanhas, anúncios e folhetos). O domínio dos argumentos é fator decisivo para o sucesso de uma negociação, junto da a apresentação da oportunidade, seu pleno entendimento aliado a empatia é capaz de identificar o momento certo de ceder, avançar, barganhar ou até mesmo recuar. Sendo o momento mais importante que precede a venda, a negociação parte de um conceito muito mais amplo do que simplesmente transacionar algo, é um processo complexo que envolve ideias, interesses e propósitos de partes diferentes que buscam um acordo entre si.

Para Vilhena (2008) os bons negociadores possuem 3 competências básicas:

- 1) Relacionamento interpessoal – pois é preciso entender de gente
- 2) Conhecimento do negócio – o que faz, como faz e para quem faz

- 3) Visão estratégica – identificar necessidades, oportunidades, ameaças, recursos e alternativas disponíveis.

No banco X, o papel dos profissionais é baseado nos resultados das negociações realizadas com a conversão em negócios para empresa, de modo que são recrutados com essas competências previamente identificadas, além de fortemente treinados, estão habituados com a pressão, execução e acompanhamento das estratégias de vendas que praticam. O banco X tem perseguido esse perfil especialmente para o segmento de alta renda, pois não basta só treinar bons negociadores, também é preciso identificá-los no mercado e integrá-los a força de vendas, deste modo tem buscado para o time profissionais, vindos do mercado com estas características, geralmente oriundos de empresas financeiras expoentes que muitas vezes tem concorrência direta como banco, no caso as corretoras independentes. O intuito é estes profissionais se integrem e ajudem a melhorar a argumentação, facilitar a negociação e colaborar para aumento dos fechamentos.

A gestão competente é o maior integrador dos objetivos propostos pelas empresas e a materialização deles em resultados, somente por meio de um acompanhamento sistemático, contínuo e eficaz é possível às correções de rota e saboreadas as vitórias.

No banco X, o gestor de agência ou gerente geral é o responsável pela gestão do processo de vendas junto da equipe de sua unidade. A gestão do processo de vendas envolve áreas críticas para a integração de produtos e vendas, ao desenvolver suas atividades de acompanhamento e controle, o gestor deve atentar-se para:

Processo de lançamento de novos produtos.

Auxílio na obtenção de informações para novos produtos (pesquisas de vendas).

Ampliação do valor do produto através de serviços oferecidos pelo vendedor.

Facilitação do vendedor para o processo de compra.

Necessidade de o vendedor conhecer os atributos e benefícios do seu portfólio.

Apoio as equipes e facilitação de processos.

Acompanhamento diário de resultados (parciais e consolidados).

Abaixo segue sugestão para a análise de aspectos críticos na gestão da interface de vendas e produtos sugerido por Castro e Neves (2014):

<b>Aspectos críticos na integração das gestões de produtos e vendas</b>	<b>Como vendas pode influenciar este processo?</b>	<b>Ações decorrentes na sua empresa</b>
Auxílio no lançamento de produtos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• direcionando atividades dos vendedores ao lançamento do produto;</li> <li>• contactando clientes inovadores que podem adotar os produtos;</li> <li>• alocando parte da apresentação de vendas aos lançamentos;</li> <li>• ajudando a divulgar os produtos.</li> </ul>	
Auxílio na recuperação de produtos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• levantando os motivos do declínio;</li> <li>• identificando clientes que podem recomprar produtos.</li> </ul>	
Retirada/Substituição de produtos do mercado	<ul style="list-style-type: none"> <li>• recolhendo produtos dos pontos-de-venda;</li> <li>• substituindo produtos nos pontos-de-venda.</li> </ul>	
Idéias para inovações	<ul style="list-style-type: none"> <li>• trazendo idéias sobre novos produtos a partir das percepções de campo;</li> <li>• fazendo pesquisas com clientes para identificar oportunidades.</li> </ul>	
Ampliação do conceito de produto através do oferecimento de serviços	<ul style="list-style-type: none"> <li>• oferecendo serviços de apoio ao produto;</li> <li>• fazendo com que a oferta da empresa fique mais competitiva, já que conta com a orientação do vendedor em todo o processo.</li> </ul>	
Conhecimento sobre os atributos e os benefícios dos produtos aos mercados-alvo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• certificando-se de que os benefícios que os produtos oferecem aos mercados-alvo estão claros e são reconhecidos.</li> </ul>	
Outros		

### **Política Comercial 1.3 Atividades de Vendas**

No segmento de alta renda do banco X, os esforços de vendas são direcionados aos clientes com renda a partir de 10 mil reais mensais ou investimentos a partir de 100 mil.

Os gerentes de contas enfatizam o lado consultivo da venda, buscando combinar produtos e serviços que agreguem valor ao relacionamento com estes clientes, indo de encontro com suas necessidades e planos de vida. As estratégias de vendas buscam sempre estabelecer vínculos além dos produtos, ofertando serviços agregados que sejam facilmente percebidos como experiências, numa clara referência ao alto padrão de atendimento, com soluções personalizadas, produtos diferenciados e benefícios exclusivos.

Abaixo seguem as etapas resumidas que compõem o processo de vendas do Banco X e as ações que ela implementa:

- Pré venda: inicia-se após a divulgação das metas para as equipes comerciais estabelecidas pela alta direção, assim como o volume de resultados esperados de cada equipe, distribuídas para os profissionais de vendas. Assim como o detalhamento dos produtos a serem trabalhados e os materiais e campanhas que farão a promoção do portfólio.
- Venda: realiza-se o processo de comercialização dos produtos focados nos objetivos determinados pelo banco X. Os gerentes comerciais ou de contas e seus assistentes, programam sua rotina nas agências estabelecendo ações diárias para o atingimento das metas e atualização do sistema para controle. Contatos são feitos através de atendimentos, ligações, e-mails e visitas pessoais. No caso de clientes estratégicos são acompanhados dos gerentes de agência ou ainda do consultor de investimentos.
- Pós venda: Segue com o desenvolvimento de atividades que promovam o acompanhamento dos clientes através da sua carteira de produtos junto do banco. O gerente comercial ou de contas faz a gestão da carteira sobre o retorno dos clientes, volume de negócios projetado e realizado, linha de produtos e serviços trabalhada e não trabalhada, número de atendimentos realizados e desempenho alcançado. Tudo isso ainda é medido pelos clientes que respondem a pesquisas frequentes de satisfação, especialmente na carteira de alta renda.

## **REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS:**

CASTRO, Luciano Thomé, NEVES, Marcos Fava. **Administração de vendas: planejamento, estratégia e gestão.** São Paulo, 2014.

CARVALHO; LAURINDO, **Estratégia Competitiva dos Conceitos a Implementação.** São Paulo: Atlas, 2007.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing.** São Paulo, 2012.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Administração de marketing: conceitos, planejamento e aplicações à realidade brasileira.** São Paulo: Atlas, 2006.

MEINBERG, José Luiz, TOMANINI, Cláudio, TEIXEIRA, Elson, PEIXOTO, Luiz Carlos. **Gestão de vendas.** Rio de Janeiro: Editora FGV, 2011.

MEINBERG, José Luiz [et al]. **Gestão estratégica de vendas.** Rio de Janeiro: Editora FGV, 2012.

VILHENA, João B. **Negociação e influência em vendas.** Rio de Janeiro, 2008.



## Webgrafia

CLIENTE ALTA RENDA (VALOR ECONÔMICO) Disponível em [https://www.google.com.br/search?q=percentual+de+clientes+alta+renda+no+mercado+bancario&rlz=1C5CHFA\\_enBR710BR710&oq=percentual+de+clientes+alta+renda+no+mercado+bancario&aqs=chrome..69i57.12958j1j7&sourceid=chrome&ie=UTF-8](https://www.google.com.br/search?q=percentual+de+clientes+alta+renda+no+mercado+bancario&rlz=1C5CHFA_enBR710BR710&oq=percentual+de+clientes+alta+renda+no+mercado+bancario&aqs=chrome..69i57.12958j1j7&sourceid=chrome&ie=UTF-8) Acesso em: 28 de novembro de 2017.

FOLHA UOL MERCADO Disponível em <http://www1.folha.uol.com.br/mercado/2017/05/1884357-apos-comprar-participacao-itaui-acelera-meta-de-crescimento-da-xp.shtml> Acesso em: 29 de novembro de 2017.

METAS (ITAU) Disponível em [https://www.google.com.br/search?q=metas+itau+personnalite&rlz=1C5CHFA\\_enBR710BR710&ei=2OsdWvXXGYK1wQTu2reoDQ&start=20&sa=N&biw=1163&bih=572](https://www.google.com.br/search?q=metas+itau+personnalite&rlz=1C5CHFA_enBR710BR710&ei=2OsdWvXXGYK1wQTu2reoDQ&start=20&sa=N&biw=1163&bih=572) Acesso em: 20 de novembro de 2017.

SINOPSE DIÁRIA DE NOTÍCIAS BLOGSPOT Disponível em <http://sinopsediaria.blogspot.com.br/2016/12/bancos-acirram-disputa-por-cliente-de.html> Acesso em: 28 de novembro de 2017.