



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Departamento de Administração

Curso de Graduação em Administração a distância

NELSON LIMA BEZERRA

**Impacto da adoção de estratégia de gestão para o
atingimento de metas de credito para pessoa física nas
agências bancárias voltadas ao Varejo**

Brasília – DF

2010

NELSON LIMA BEZERRA

**Impacto da adoção de estratégia de gestão para o
atingimento de metas de crédito para pessoa física nas
agências bancárias voltadas ao Varejo**

Monografia apresentada a Universidade de Brasília (UnB) como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Professor Orientador: Prof^a. Msc. Marina Figueiredo Moreira

Brasília – DF

2010

Bezerra, Nelson Lima.

Impacto da adoção de estratégia de gestão para o atingimento de metas de crédito para pessoa física nas agências bancárias voltadas ao Varejo. – Brasília, 2009.

50 f. : il.

Monografia (bacharelado) – Universidade de Brasília, Departamento de Administração - EaD, 2010.

Orientador: Prof^a. Msc. Marina Figueiredo Moreira, Departamento de Administração.

1. Gestão estratégica. 2. Crédito para Pessoa Física. 3. Segmentação de clientes. 4. Impacto das estratégias negociais nos gerentes de contas. I. Título.

NELSON LIMA BEZERRA

**Impacto da adoção de estratégia de gestão para o
atingimento de metas de credito para pessoa física nas
agências bancárias voltadas ao Varejo**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de
Conclusão do Curso de Administração da Universidade de Brasília do
(a) aluno (a)

Nelson Lima Bezerra

Prof^a. Msc. Marina Figueiredo Moreira
Professor-Orientador

Titulação, Nome completo,
Professor-Examinador

Titulação, nome completo
Professor-Examinador

Brasília, 04 de dezembro de 2010

Este trabalho é dedicado ao meu pai, minha mãe, à
Jana, Biga Biga, Mana Banana e João Balalão.

AGRADECIMENTOS

Os agradecimentos desse trabalho são talvez a sua parte mais trabalhosa e também a mais prazerosa.

Tenho com todos os aqui citados uma dívida de gratidão que jamais poderei pagar, e que, no entanto, sei que jamais terei que fazê-lo. Morrerei com o prazer de ter tido essas pessoas ao meu lado nesse momento tão importante.

Necessito agradecer primeiramente a Deus, pois esse é o nome pelo qual eu o conheço, ou ao amor, como é conhecido pelo meu coração.

Em seguida agradeço aos meus pais, que foram força motriz da minha vida, me inspirando e me dando o orgulho de ser chamado de seu filho.

Agradeço também à minha esposa e minhas três jóias preciosas, a quem dediquei o meu trabalho. Vocês são aqueles que mais me motivam a dar o melhor de mim em tudo, pois tudo que faço é para vocês.

Agradeço às minhas irmãs, Luciana e Andreza pelo exemplo e amor com que sempre me trataram.

Agradeço agora a outros irmãos, esses de coração e tão importantes para mim quanto aquelas que o Senhor me deu. São eles, Carlós, Darlan, Tututu, Diogo, Reiner, Nádia, Celso e Ana. Sem vocês eu tenho a mais absoluta certeza que esse trabalho não teria saído, mas mais que isso, tenho a certeza que minha vida seria muito mais triste.

A todos aqueles que não citei aqui e também aos meus tios, meus avós, primos, sobrinhos, sogros, cunhados e cunhadas, saibam que eu sou um reflexo daquilo que vivenciei e aprendi com vocês, então meu muito obrigado.

Vocês todos são muito, muito importante para minha vida.

RESUMO

Essa pesquisa tem como objetivo descrever a efetividade da adoção de uma estratégia de gestão por resultados no alcance das metas de crédito pessoa física (PF) nas agências do Banco Sudoeste, no Distrito Federal. Complementando esse objetivo, estudou os efeitos desse modelo sobre as relações de seus gerentes de pessoa física com a instituição e com seu meio social, através da percepção dos gerentes de conta. Para a realização deste trabalho. Foram desenvolvidos dois estudos de campo: O primeiro estudo (Estudo 01) consistiu em um estudo comparativo, realizado por meio de levantamento e análise das informações dos dados de crédito de Pessoa Física - PF pela Média de Saldos Diários – MSD agregados por dependências das agências do Distrito Federal do Banco Sudoeste, no período de abril a outubro de 2009 e de abril a outubro de 2010, ou seja, antes e depois da implantação do Projeto GDR. O segundo estudo (Estudo 02) consistiu em um conjunto de entrevistas realizadas com os gerentes de contas das agências de varejo jurisdicionadas à Superintendência Estadual de Varejo do Distrito Federal, envolvidos com o mercado Pessoa Física. Concluindo, projetos como o GDR tem grande potencial de transformação da realidade de uma instituição bancária, mas o impacto causado está diretamente relacionado a forma como seus gerentes de contas irão aderir a nova metodologia.

Palavras-chave: Gestão estratégica. Crédito para Pessoa Física.
Segmentação de clientes Impacto das estratégias negociais nos gerentes de contas.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

GDR – Gestão de Resultados

PF – Pessoa Física

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	9
2	REFERENCIAL TEÓRICO	15
3	MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA	23
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO	31
5	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	40
	REFERÊNCIAS	43
	APÊNDICES	46
	APÊNDICE 1	47
	APÊNDICE 2	48
	APÊNDICE 3	49

1 INTRODUÇÃO

Segundo a Resolução CMN 2.099, de 1994, a definição de um banco comercial é uma instituição financeira privada ou pública que têm como objetivo principal proporcionar suprimento de recursos necessários para financiar, a curto e a médio prazos, o comércio, a indústria, as empresas prestadoras de serviços, as pessoas físicas e terceiros em geral. A captação de depósitos à vista, livremente movimentáveis, é atividade típica do banco comercial, o qual pode também captar depósitos a prazo. Deve ser constituído sob a forma de sociedade anônima e na sua denominação social deve constar a expressão "Banco".

De acordo com Schrickel (1994), crédito é todo ato de vontade ou disposição de alguém de destacar ou ceder, temporariamente, parte de seu patrimônio a um terceiro, com a expectativa de que esta parcela volte a sua posse integralmente, após decorrido o tempo estipulado. Esta parte do patrimônio pode ser materializada por dinheiro (empréstimo monetário) ou bens (empréstimo para uso, ou venda com pagamento parcelado, ou a prazo).

Conforme Silva (1988), numa instituição financeira bancária as operações de crédito se constituem seu próprio negócio. Dessa forma, o banco empresta dinheiro ou financia bens aos seus clientes, funcionando como uma espécie de "intermediário financeiro", pois, os recursos que aplica são captados no mercado através dos depósitos efetuados por milhares de clientes-depositantes.

O banco em estudo, é uma instituição financeira de abrangência nacional que, por força de normativos internos, não pode ser identificado e assim sendo, deverá ser denominado, de agora em diante como Banco Sudoeste.

O Banco Sudoeste, em abril de 2010, optou por fazer uma alteração no seu planejamento estratégico, alterando sua forma de prospecção de negócios, dando maior ênfase à rentabilização dos clientes existentes em detrimento do aumento de sua base, essa movimentação teve sua essência descrita e operacionalizada em um projeto se dará a denominação nesse trabalho de Projeto GDR.

Este trabalho tem por finalidade a análise do impacto da adoção do projeto GDR na oferta de crédito voltado ao mercado Pessoa Física das agências do Banco Sudoeste, no Distrito Federal, e como essas ações afetam os Gerentes de Contas

envolvidos, haja vista serem eles a força motriz impulsionadora desse desenvolvimento.

Quando a carreira torna-se o ponto central da vida de um indivíduo, sendo colocada como o principal valor ou definindo-o como ser social, há uma constante busca por superação e, em razão dessa ambição, acaba por submeter-se a uma escravidão profissional (TOLEDO, 2006 citando PAGÈS (1987)), sacrificando a vida pessoal para atingimento do sucesso profissional.

Percebe-se que esse fato social, segundo Durkheim, tem exercido sobre o indivíduo uma coerção exterior, se impondo a ele, o que o obriga a uma convivência desgastante e sofrida. Para tanto, vê-se como necessário que ocorra uma interação saudável entre os papéis assumidos pelo indivíduo.

Para Moreno (1978), o papel é visto como a postura escolhida pelo indivíduo para lidar com certa situação. É o comportamento que ele assume na interação com os diversos atores que fazem parte de sua vida, seja no âmbito pessoal ou no profissional, desde o nascimento até os envolvidos em sua interação social.

1.1 Contextualização

O mercado financeiro, por fazer parte de um sistema que trata diretamente de um dos pontos mais delicados da vida social, se mostra possuidor de certas características que, apesar de inerentes ao sistema capitalista moderno, tais como a busca de diferenciais mercadológicos, a busca pela liderança de mercado, a redução de custos e a otimização de recursos nesse sistema, assumem um nível de importância que afeta sobremaneira todos os envolvidos, pois conforme Epstein (2005), o mundo, nos últimos 30 anos vem sofrendo uma forte financeirização que ele definiu como "[...] o aumento do papel dos motivos financeiros, mercados financeiros, atores financeiros e instituições financeiras nas operações das economias nacionais e internacionais".

É sabido que a necessidade bancária de evoluir através de metas ousadas de crescimento parte do pressuposto de que, os bancos como principais motores do capitalismo, devem buscar sempre uma posição de empreendedor e desbravador de mercados.

Tal papel ficou ainda mais claro quando, no segundo semestre de 2008, a economia global sofreu um poderoso golpe desferido pelas instituições bancárias que, na busca por alavancagem de resultados, acabou por causar uma crise de confiança no mercado financeiro e uma conseqüente falta de liquidez bancária, levando os principais países do mundo capitalista a injetar dinheiro na economia, a fim de evitar um possível efeito dominó.

Dentro desse cenário, espera-se das instituições financeiras uma constante busca por bases sólidas de capital e patrimônio que alicercem o desenvolvimento com solidez e redução de riscos.

Por sua vez, a instituição financeira busca, em planejamentos que propiciem um aumento da base de clientes, ou sua maior rentabilização, meios para se consolidar em um mercado cada vez mais competitivo, uma vez que tais aspectos determinam uma percepção de solidez e segurança que retroalimenta o processo. Conseguir viabilizar esse processo é o papel do funcionário bancário:

Todos os administradores, quer atuem numa organização privada, num órgão público, numa organização religiosa, numa fundação de caridade ou numa universidade, devem, em graus variados, levar em consideração os elementos e as forças do ambiente externo. Embora talvez não sejam capazes de afetar sensivelmente essas forças, eles não têm outra alternativa senão reagir a elas. Devem identificar, avaliar e reagir às forças externas à instituição e que afetam suas atividades.
(PEREIRA (2008, p. 92) citando KOONTZ; O'DONNELL; WEIHRICH (1986)).

A população do Distrito Federal possui características socioeconômicas únicas que o destacam do restante do país. O IBGE estima a população do Distrito Federal em 2.606.885 (Estimativas de População 2009 IBGE). O Distrito Federal possui o melhor IDH dentre os estados brasileiros (0,874), nos três componentes do índice, contudo destaca-se que o índice relativo à renda (0,824) é muito superior ao do segundo colocado (São Paulo, 0,768) (CEPAL/PNUD/OIT, 2008). Segundo o Ipea (2010) a renda domiciliar per capita média em outubro de 2009 no Distrito Federal foi de R\$ 1.468,05, pouco mais que o dobro da média nacional (R\$ 705,72).

Considerando que o Banco Sudoeste utiliza prioritariamente a renda do trabalho para a concessão de crédito, observa-se que o rendimento médio mensal familiar do trabalho no DF é de R\$ 3.018,94 e que a média mensal das despesas de consumo familiar é de R\$ 3.068,47 (Pesquisa de Orçamentos Familiares 2008-2009). Essas correspondem às despesas realizadas pelas unidades de consumo com aquisições de bens e serviços utilizados para atender diretamente às

necessidades e desejos pessoais de seus componentes no período da pesquisa, que poderiam ser associados demanda por crédito para pessoa física.

A Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios 2009 – PNAD 2009 apresenta dois outros fatores que poderiam influenciar o aumento da carteira de crédito no DF. Em 2009 no Distrito Federal, 45,1% das pessoas ocupadas de 10 anos ou mais de idade eram mulheres e 53,0% dos domicílios possuíam microcomputador com acesso à Internet. Dessa forma haveria um grande contingente feminino, normalmente mais associadas a contratação de crédito, para as agências bancárias e também uma facilitação do acesso a crédito por meio da opção de Homebank.

1.2 Formulação do problema

Qual o impacto de um modelo de gestão orientada a rentabilização do cliente no atingimento das metas de crédito para pessoa física em face de um programa mais orientado a expansão de base, e, em que medida, os gerentes de conta envolvidos no processo percebem essa mudança estratégica na sua realidade pessoal e profissional?

1.3 Objetivo Geral

Essa pesquisa tem como objetivo descrever a efetividade da adoção de uma estratégia de gestão por resultados no alcance das metas de crédito pessoa física (PF) nas agências do Banco Sudoeste, no Distrito Federal.

Complementando esse objetivo, visa-se estudar os efeitos desse modelo sobre as relações de seus gerentes de pessoa física com a instituição e com seu meio social, através da percepção dos gerentes de conta.

1.4 Objetivos Específicos

- a) descrever a porcentagem do acréscimo do orçado para o crédito PF no período antes e pós implantação do projeto GDR.
- b) descrever a porcentagem do acréscimo do realizado no crédito PF no período antes e pós implantação do projeto GDR.
- c) descrever as porcentagens de atingimento das metas de crédito pessoa física relacionando-se períodos semelhantes tendo como base de comparação antes e depois da implementação do projeto GDR.
- d) associar o alcance das metas crédito pessoa física com a implantação do projeto GDR.
- e) descrever a percepção do gerente de contas PF em relação ao incremento das metas de crédito antes e depois da adoção do projeto GDR.
- f) associar a percepção do gerente de contas PF em relação ao incremento das metas de crédito antes e depois da adoção do projeto GDR com os percentuais efetivos de acréscimo dos orçados para este item.
- g) descrever a percepção do gerente de contas PF em relação à geração stress pois a adoção do projeto GDR.

1.5 Justificativa

Esse trabalho se justifica pela necessidade de se conhecer a diferença de impressões sobre metas e resultado entre empregado e empregador em um banco de grande porte, seu impacto sob a ótica dos gerentes de conta e a eficácia das ações adotadas no projeto sobre o alcance das metas.

Agrega-se a isso, no ambiente acadêmico, a possibilidade de embasar futuras pesquisas, tendo em vista a escassez na literatura em razão do pioneirismo e contemporaneidade do projeto de gestão dentro da instituição financeira.

A importância dessa pesquisa é vista como rica em fornecer dados que permitam aos gestores de agências analisarem o seu ambiente corporativo, permitindo subsidiarem as possíveis adequações que se fizerem necessárias na estratégia do micro ambiente onde estes estão inseridos.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Planejamento estratégico

Planejamento estratégico pode ser entendido como sendo o processo que consiste na análise sistemática dos pontos fortes (competências da organização) e fracos (incompetências, melhor dizendo, possibilidades de melhoria da organização), e das oportunidades e ameaças do ambiente externo com o intuito de estabelecer estratégias e ações estratégicas que possibilitam um aumento da competitividade da organização.

Planejamento estratégico consiste, também, no desenvolvimento de processos, técnicas e atitudes administrativas, as quais proporcionam uma situação viável na avaliação das implicações futuras de decisões presentes, em função de estratégias organizacionais que facilitariam a tomada de decisão no futuro, de modo mais rápido, coerente, eficiente, eficaz e resolutivo. O processo de Planejamento Estratégico trata de descobrir as fraquezas dos concorrentes e centrar forças no aproveitamento da situação, porém, não devemos esquecer que, quando incitado, o inimigo poderá contra-atacar; deste modo, buscar “prever” os seus movimentos e planejar ações alternativas faz parte do processo (GAJ, 1986, 1990; OLIVEIRA, 1988; ANDRADE, 1998).

O planejamento estratégico trata do estudo da organização de forma abrangente, tanto em um cenário de macro ambiente - a realidade e contexto na qual ela está inserida, seus parceiros, seus concorrentes, a situação econômica momentânea e suas projeções, a logística, entre outros – quanto no estudo do micro ambiente, ou seja, tudo que diz respeito ao funcionamento interno da organização.

Apesar de sempre estar presente na atividade empresarial, ainda que de forma simples e não sistemática, o processo de Planejamento inicia-se formalmente, segundo Pereira (2008), quando Taylor (Administração Científica) e Fayol (Teoria Clássica) começam os primeiros estudos da Administração, entre 1903 e 1916, com a simples adoção de métodos racionais e padronizados, buscando a máxima divisão de tarefas, sem considerar o papel dos funcionários no conjunto do resultado da

organização, tendo em vista ser esse o entendimento sobre a Administração naquele momento.

Segundo Peter Drucker, o processo de planejamento é muito mais importante do que seu produto final. É através dele que um gestor irá determinar possíveis ameaças e oportunidades a um empreendimento, detectando os pontos fortes e os fracos, economizando, assim, muitos recursos que poderiam ser desperdiçados caso o processo se desse de forma empírica.

Segundo Pereira (2008), para ter sucesso, o processo de Planejamento Estratégico deve levar em conta alguns elementos essenciais:

- a) fazer com que um maior número de pessoas na organização participe da definição do momento do Planejamento Estratégico;
- b) obter todas as informações possíveis sobre mercado, ou seja, cliente (aquele que vai sempre a sua organização, volta, volta mais uma vez e está sempre indo lá efetivar além da compra, principalmente relacionamento), consumidores (toda e qualquer pessoa que possa, eventualmente, comprar um produto);
- c) compreender quem são os reais concorrentes;
- d) relacionar tudo o que se pode fazer para agregar valor ao cliente;
- e) preocupar-se com a gestão financeira da organização;
- f) pensar em várias versões diferentes para o futuro da organização;
- g) exercitar Siglas-Chave como “pano de fundo” do Planejamento Estratégico.
- h) Tachizawa e Rezende (2002) sublinham que é importante observar alguns requisitos que são inerentes ao sucesso do processo de Planejamento Estratégico:
 - i) clareza do horizonte estratégico;
 - j) credibilidade e legitimidade de quem conduz o processo de construção das etapas de Planejamento, bem como da equipe responsável pela implantação;
 - k) enfocar que a construção do planejamento é um processo coletivo e participativo em que todos têm que ganhar. Por isso, o entendimento da individualidade é válido, porém não com a compreensão de que um deve ganhar e o outro perder, mas senão apenas para respeitar as ideias de cada um;

- l) prestar atenção na frequente falta de informação relevante e sobre informação inútil, pois ambas podem levar a paralisar o processo;
- m) entender que o processo de construção não necessariamente tem um fim, pois, com a turbulência dos negócios pressupõe-se que o Planejamento Estratégico é uma “trilha a ser percorrida” e não um “trilho de trem”. Assim ele se reveste de um caráter de constante aprendizado e não como algo estanque no tempo e no espaço; e
- n) as etapas de construção do Planejamento Estratégico não podem ocupar um tempo muito longo, pois correm-se dois riscos: primeiro, quando for aplicar o Plano Estratégico, o mundo já mudou, haja vista a dinâmica do ambiente; segundo, a organização e os seus gestores não podem ficar longos períodos de tempo apenas pensando e planejando, pois têm que executar.

Alguns desafios do Planejamento Estratégico devem ser muito bem resolvidos, sob pena de prejudicar todo o seu processo. Entre eles destacam-se (Tachizawa & Rezende, 2002):

- a) inflexibilidade na execução: se não está no planejamento não pode ser feito, e se está tem que ser feito, independentemente de qualquer outro tipo de consideração. Tal situação é um erro;
- b) excesso de racionalismo: leva a uma busca por um sistema de planejamento perfeito, porém leva, também, à paralisia da organização, pois, nem tudo dá para ser planejado, tendo em vista que não se pode prever o futuro;
- c) inexistência de mecanismos de controles: descaracteriza o planejamento. Porém, o excesso de controles trava o processo e extermina com a criatividade, tão necessária;
- d) colocar como responsabilidade da execução do Planejamento Estratégico uma área ou departamento da organização: como o processo é uma construção coletiva da organização, a responsabilidade também é de todos. Deve-se ter uma equipe de acompanhamento do processo. Entretanto, a responsabilidade é da organização com um todo;
- e) realizado de cima para baixo: obviamente muitos conflitos não de aparecer, haja vista que as pessoas não foram chamadas a participar;

- f) dificuldade na execução em virtude de falhas na comunicação: comunicação não é dizer o que está sendo feito através de jornais internos ou murais, mas sim avaliar se o processo de planejamento está efetivamente sendo entendido e compreendido pelos membros da organização;
- g) cuidar para que o desânimo não se abata na organização pela demora dos resultados;
- h) saber quantificar as estratégias organizacionais: nem tão elevadas, se tornando inalcançáveis; nem tão pequenas, a ponto de serem deixadas para o último instante e não serem alcançadas; e
- i) Implementação: observar sua real eficiência e eficácia, quando da colocação em prática das estratégias definidas.

Esses momentos são dinâmicos e, por diversas vezes, cíclicos, haja vista que o sucesso de um empreendimento, na maioria das vezes depende de ajustes na estratégia, advindos de fatores inesperados ou de mudança das condições analisadas.

2.2 Crédito

De acordo com Schrickel (1994), crédito é todo ato de vontade ou disposição de alguém de destacar ou ceder, temporariamente, parte de seu patrimônio a um terceiro, com a expectativa de que esta parcela volte a sua posse integralmente, após decorrido o tempo estipulado. Esta parte do patrimônio pode ser materializada por dinheiro (empréstimo monetário) ou bens (empréstimo para uso, ou venda com pagamento parcelado, ou a prazo).

As linhas de crédito para Pessoa Física tornaram-se estratégicas para os bancos, devido as margens de lucro elevadas. Nos últimos anos houve uma redução de crédito (Cagnin 2009).

Ainda segundo Cagnin (2009), o estímulo da expansão de consumo aumentou enormemente em detrimento da formação de poupança,⁴ à medida que as famílias se percebiam mais ricas. Por outro lado, ampliou a capacidade de endividamento, uma vez que o fortalecimento patrimonial das famílias melhorava

sua avaliação de risco junto aos credores. A criação de novos instrumentos de financiamento tem permitido que os agentes econômicos transformem a valorização de sua riqueza em poder de compra sem fazer necessária a venda de ativos.

A partir do volume de depósitos à vista dos clientes, o Banco pode oferecer crédito no mercado, recebendo juros dos clientes devedores. Assim, o resultado financeiro do Banco é, a grosso modo, a diferença entre os juros recebidos dos devedores e os juros pagos aos credores. Esta diferença é o chamado “Spread Bancário”. [artigo spread bancário].

Os dois tipos de crédito a Pessoa Física mais comuns são os financiamentos e os empréstimos pessoais. Os financiamentos são vinculados a um fim específico. Por exemplo, o dinheiro obtido em um financiamento imobiliário destina-se exclusivamente a compra de um imóvel. Já os empréstimos pessoais não estão vinculados a uma destinação específica, de tal maneira que o recurso obtido é normalmente utilizado para fins de consumo.

O “Crédito massificado PF (Pessoa Física) de Varejo” abordado neste trabalho é um portfólio de empréstimo com características do tipo:

- a) grandes volumes em pequenos montantes;
- b) processo de aprovação massificado;
- c) dados limitados e relativamente pobres;
- d) histórico de crédito do cliente disponível, mas geralmente incompleto, em grande parte dos casos limitando-se ao passado negativo ou positivo;
- e) utilização de bases estatísticas para avaliação do desempenho do gerenciamento.

Todo o Crédito concedido possui um risco associado de inadimplência de seu devedor. A principal atividade do corpo técnico de uma instituição financeira é realizar uma sólida segmentação de clientes de forma a mitigar este risco, para que seus resultados financeiros sejam mais estáveis e positivos.

O Projeto GDR se enquadra na análise do setor bancário brasileiro descrito por Paula & Oreiro (2007). Onde expõe que os bancos no Brasil mesmo depois da estabilidade monetária, não têm cumprido o papel de dinamizar o ciclo de negócios, se mostrado ineficientes no que compete à integração de parcela importante da população ao mercado de crédito e de serviços financeiros. Tão pouco, os bancos têm incentivos para disponibilizar serviços financeiros a famílias de baixa renda.

Mantendo uma parcela significativa da sociedade sujeita a relações de créditos exploradoras.

2.3 Segmentação de clientes

Segundo Gregor et al (1998) para atingir um sucesso consistente um banco deve evoluir estas seis dimensões: Segmentação; Oferta de produtos; Distribuição; Sistema de informação sobre o cliente; Organização e Mensuração. Tais dimensões seriam utilizadas para adaptar-se a “desintermediação”, fenômeno de eliminação de intermediários pelo qual passam empresas, inclusive bancos, embora ela ainda não tenha atingido proporções epidêmicas. Sob esse contexto os autores destacam a segmentação como um sistema de aproximação do cliente começar pela segmentação. Gregor et al (1998) destaca que as dimensões tem que ser vista de forma conjunta, sistêmicas pela instituição financeira, caso contrário, a estabilidade das medidas é comprometida.

Segmentação de clientes é a metodologia adotada pela instituição Bancária para determinar o público-alvo de seus produtos, no caso as linhas de crédito. Esta classificação é baseada tanto em dados objetivos (renda bruta, patrimônio, etc) quanto em objetivos (risco de inadimplência, padrão de consumo, profissão, endereço, etc)

Nesse contexto, os sistemas de informação sobre clientes apresentam papel fundamental para o sucesso dos programas. Grisci e Bessi (2004) destacam que o modelo de segmentação de cliente evita que sobrecarga de informações ao cliente, tentando direcionar somente aqueles com potencial para consumir os produtos e serviços e que tivessem potencial de reciprocidade, ou seja, com condições financeiras suficientes para investir na empresa.

O elemento principal desta classificação é o risco de inadimplência. Esta análise de risco está pautada tanto em modelos matemáticos objetivos quanto na análise subjetiva do analista do Banco, ou uma mistura dos dois. Para operações de crédito massificado, recomenda-se o uso de metodologias sólidas (Selau e Ribeiro, 2009). No Banco Sudoeste, existe uma diretoria exclusiva para determinar o risco

das operações de crédito Pessoa Física massificado de varejo, eliminando a responsabilidade do gerente de contas quanto à inadimplência dos clientes.

Grisci e Bessi (2004) explicitam dois componentes de gestão importantes utilizados por uma empresa para manutenção da credibilidade da instituição e obtenção de resultados esperados também empregados pelo Banco Sudoeste: a gestão da intimidade e a gestão do anonimato

A segmentação de clientes, implementada por uma empresa, configura-se como dois modos de gestão complementares: a gestão da intimidade e a gestão do anonimato (GRISCI, 2002; RUFFEIL, 2002). Tais modos de gestão se destacam na seguinte frase presente em documento interno da empresa: “tratar grupos diferentes de formas diferentes”. Nesse sentido, a gestão da intimidade está relacionada aos grupos pertencentes ao segmento integral e personalizado que são os clientes com maiores rendas e maiores volumes de negócios com a empresa. Em relação a esses clientes, a estratégia da empresa é conhecer o maior número possível de dados referentes à sua intimidade, visando à venda de produtos específicos, uma vez que esse grupo possui maior poder de compra.

A gestão do anonimato possibilitada pelos recursos da tecnologia que desconhece nomes, rostos, mas que, no entanto, auxiliado pela velocidade e pela presença em diversos espaços, permite atender a um número ilimitado de pessoas, distanciando-as do acesso direto e físico às agências bancárias e aos trabalhadores bancários. Nesse sentido, para haver a personalização no atendimento de alguns, faz-se necessária a despersonalização de outros.

2.4 Impacto das estratégias negociais nos Gerentes de Contas.

A percepção do profissional moderno sobre os limites entre a vida pessoal e a profissional tem sido descrita como, cada dia, menos nítida; o que acredita-se origina seu sofrimento e o estresse no dia-a-dia, impedindo a instalação do bem-estar no desenvolvimento profissional e nas relações sociais.

Nesse sentido, quando a carreira é apontada pelo indivíduo como eixo primordial de sua vida, ditando os valores pessoais, há uma constante busca por superação e, em razão dessa ambição, acaba por submeter-se a uma escravidão

profissional (TOLEDO, 2006 citando PAGÈS (1987)), sacrificando a vida pessoal para atingimento do sucesso profissional.

De acordo com Durkheim, o sucesso profissional exerce sobre o indivíduo uma coerção exterior e o obriga a uma convivência desgastante e sofrida. Para opor-se a isso, é necessário que ocorra uma interação saudável entre os papéis assumidos pelo indivíduo o que pode levá-lo a uma convivência harmoniosa de bem-estar, quando o tempo consegue-se conciliar um tempo equivalente tanto para a vida social quanto para o desenvolvimento profissional.

Segundo Moreno, (1978), o papel que o indivíduo assume e sua importância social é fundamental como postura escolhida pelo indivíduo para lidar com determinada situação. Representa o comportamento que ele assume na interação com os diversos atores que fazem parte de sua vida, seja no âmbito pessoal ou no profissional, desde o nascimento até os desenvolvidos em sua interação social.

3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

3.1 Tipo e descrição geral da pesquisa

Entende-se que o delineamento preciso do tema é fundamental para a aplicação de métodos e técnicas de pesquisa adequadas à realização de um trabalho. Essa delimitação faz emergirem as variáveis necessárias ao estudo e embasam os objetivos que se desejam atingir.

Para Lüdke e André (1986), deve existir confronto entre os dados, as evidências e as informações coletadas sobre o assunto, bem como conhecimento teórico sobre ele, principalmente, embasado por estudos anteriores já realizados a respeito do tema.

Para tanto, é necessário serem respondidas as perguntas de Como? Com quê? Onde? De acordo com Barreto e Honorato (1998), devem-se detalhar de forma sequencial os métodos e as técnicas científicas que serão aplicadas no decorrer da pesquisa para atingir os objetivos propostos, no sentido de serem considerados os critérios de maior rapidez, eficácia e confiabilidade das informações.

Portanto, entende-se que a metodologia deva ter estreito vínculo com o cenário que será pesquisado, apresentando características comuns a todos do grupo que está sendo estudado, devidamente detalhada. Reveste-se de importância, ainda, a discussão dos fenômenos que ocorrem no universo escolhido para pesquisa, utilizando-se um procedimento racional e ordenado, com instrumentos que possibilitem a reflexão e a experimentação no decorrer de toda a pesquisa.

Para a realização deste trabalho. Foram desenvolvidos dois estudos de campo:

O primeiro estudo (Estudo 01) consistiu em um estudo comparativo, realizado por meio de levantamento e análise das informações dos dados de crédito de Pessoa Física - PF pela Média de Saldos Diários – MSD agregados por dependências das agências do Distrito Federal do Banco Sudoeste, no período de abril a outubro de 2009 e de abril a outubro de 2010, ou seja, antes e depois da implantação do Projeto GDR.

O segundo estudo (Estudo 02) consistiu em um conjunto de entrevistas realizadas com os gerentes de contas das agências de varejo jurisdicionadas à Superintendência Estadual de Varejo do Distrito Federal, envolvidos com o mercado Pessoa Física.

3.2 Caracterização da organização

O Banco Sudoeste foi pioneiro no País e, hoje, está entre as maiores instituições financeiras do Brasil. Em seus diversos anos de existência, acumulou experiências e pioneirismos, participando vivamente da história e da cultura brasileira. Sua marca é uma das mais conhecidas e valiosas do País, acumulando ao longo de sua história atributos de confiança, segurança, modernidade e credibilidade. Com sólida função social e com competência para lidar com os negócios financeiros, o Banco Sudoeste demonstrou que é possível ser uma empresa lucrativa sem perder o núcleo de valores - o que sempre o diferenciou da concorrência.

Em 1994, com a adoção do Plano Real, o Banco Sudoeste, assim como outras instituições financeiras, deixa de receber os ganhos obtidos com o imposto inflacionário, acusando grandes déficits.

Para enfrentar essa transição de realidades, o Banco Sudoeste teve que se adequar a uma nova realidade de fontes de rentabilidade e tornou-se um banco múltiplo, ou seja, uma instituição financeira que realiza as operações ativas, passivas e acessórias das diversas instituições financeiras, por intermédio das seguintes carteiras: comercial, de investimento e/ou de desenvolvimento, de crédito imobiliário, de arrendamento mercantil e de crédito, financiamento e investimento, com uma visão voltada para o mercado.

Nesse momento, o Banco teve que readequar toda sua filosofia de atendimento e de relações com os funcionários para buscar o crescimento de suas carteiras de crédito e de captação, tanto para pessoa física quanto pessoa jurídica, tendo como base para esse crescimento a ampliação de sua base de clientes.

Para tanto, utilizou de duas grandes características que sempre o definiram, a capilaridade de sua rede de agências e a atuação no mercado de agronegócios.

Um dos fatores que motivou sua mudança estratégica foi o fato de que os grandes bancos de varejo possuíam uma base de clientes menor, e que, no entanto, estes apresentavam maiores rentabilidades que o Banco Sudoeste nesse segmento.

Outro fator decisivo para tal tomada de decisão foi a recessão de crédito afetou o mundo a partir do segundo semestre de 2008 com o aumento do risco de investimento em países de economia em desenvolvimento, o que acarretou na redução de recursos para investimentos em expansão e na determinação, por parte do Governo Federal, que os Bancos públicos adotassem uma posição de resgate da economia brasileira, o que levou ao aumento da oferta de crédito.

Tais medidas vieram acompanhadas de um projeto de gestão mais arrojado, onde a rentabilização da base de clientes seria o carro chefe das ações desenvolvidas a partir de então.

A partir desse pressuposto, foi desenvolvido para o Banco Sudoeste um programa, aqui denominado de GDR, que tem como pressuposto rentabilizar a grande base de clientes já existente.

Para tanto, foram delimitados três tipos de abordagens básicas do novo modelo que suportam as estratégias de atendimento, sabendo-se:

- a) Relacional - para clientes de renda/faturamento mais alto;
- b) Comercial - para clientes com bom potencial de negócios, mas com margem de contribuição abaixo da média; e
- c) Reativa para os demais clientes.

Juntamente com as mudanças trazidas pelo Novo Modelo de Relacionamento Varejo, fez-se necessária uma nova postura dos atendentes. A nova forma de relacionar-se com os clientes exige proatividade, busca de soluções inovadoras e desenvolvimento de relacionamento pautado em confiança mútua.

Somou-se a esta estratégia de atendimento uma nova metodologia de encarteiramento de clientes onde estes são reunidos segundo um ou mais critérios relevantes, de modo a facilitar a definição de estratégias de abordagem. Na medida em que os clientes são classificados e alocados em segmentos que tenham características semelhantes, é possível desenvolver formatos de relacionamento mais adequados a cada grupo.

No caso do Banco Sudoeste, os parâmetros utilizados para segmentação dos clientes PF são renda individual, saldo de investimentos e renda bruta agropecuária anual. Isto por que os clientes dos estratos de renda mais altos são aqueles que

mais consomem produtos e serviços bancários e que costumam gerar as melhores margens de contribuição, definida como a receita com o produto / serviço, subtraindo-se os custos variáveis ($MC = \text{Receita} - \text{Custo Variável}$).

Vale lembrar que a renda individual pode ser apenas uma parte da renda familiar, nos casos em que duas ou mais pessoas da família trabalham e tem rendimento. Em relação aos investimentos, são considerados no parâmetro: a poupança, os depósitos a prazo, os fundos de investimentos, capitalização, previdência, ações do Banco Sudoeste e ações escriturais custodiadas pelo Banco. Quanto maior o valor do investimento, maiores as chances de o cliente vir a ser classificado nos segmentos mais altos de pessoa física.

No Banco Sudoeste, os clientes PF são agrupados ou segmentados de acordo com os seguintes parâmetros:

- a) PF 1: Renda Bruta Agropecuária Anual \Rightarrow 10 milhões / ano ou Investimentos maiores ou iguais a R\$ 1 milhão
- b) PF 2: Renda \Rightarrow R\$ 6 mil mensais, investimentos entre R\$ 100 mil e R\$ 1 milhão ou Renda Bruta Agropecuária Anual entre R\$ 1,5 milhão e 10 milhões / ano
- c) PF 3: renda entre R\$ 4 mil e R\$ 6 mil mensais, investimentos entre R\$ 40 mil e R\$ 100 mil, ou Renda Bruta Anual entre R\$ 110 mil e 1,5 milhão / ano
- d) PF 4: demais clientes

As formas de atendimento previstas para este novo modelo são as seguintes: relacional, comercial e reativa.

A abordagem relacional ou atendimento gerenciado é aquele a ser utilizado com os segmentos de maior potencial de negócios do Banco, quais sejam: para o mercado Pessoa Física, os clientes dos segmentos PF 1, PF 2 e PF 3.

A condução da abordagem relacional é feita por meio de carteiras com gerentes e assistentes que devem ter postura proativa, sendo o conhecimento das necessidades dos clientes e produtos a base para ofertas exclusivas que tornem o relacionamento duradouro e rentável, a peça fundamental nessa abordagem. Essa postura proativa baseia-se nos seguintes pontos:

Primeiro: conhecimento do cliente em profundidade, identificando-o em todas as interfaces com o Banco, utilizando para tal os recursos e ferramentas de informação disponíveis;

Segundo: prestação de atendimento diferenciado, buscando não somente atender às necessidades e desejos dos clientes como também se antecipar a estes; desenvolvimento de interação contínua com o cliente, evitando que o mesmo tenha que “explicar tudo de novo” a cada novo contato com o Banco;

Terceiro: personalização do atendimento ao cliente; aprender com os contatos de modo a tornar o atendimento uma experiência única. Dado o alto potencial dos clientes atendidos pela abordagem relacional, há uma grande expectativa em relação à rentabilidade dos negócios gerados nas carteiras.

A abordagem comercial é também proativa, no entanto mais focada no curto prazo. É feita por um Assistente de Gerência cujo principal objetivo é rentabilizar um grupo de clientes (PF), o chamado Grupamento Comercial, por um período pré-determinado de seis meses.

O Grupamento Comercial é formado por 10% de clientes PF, escolhidos dentre aqueles que não recebem atendimento gerenciado na agência e que apresentam maior potencial de negócios, apurado com base na margem de contribuição potencial, que é a diferença entre a margem esperada e a observada do cliente.

O atendimento reativo é prestado aos clientes de menor potencial por Gerentes de Contas e escriturários com múltiplas competências, sendo o foco principal a eficiência transacional, ou seja, realizar a maior quantidade de transações de atendimento no menor tempo possível. Diferentemente da abordagem relacional, onde se consegue grandes margens de contribuição, no grupo reativo as margens individuais por cliente são pequenas.

A principal mudança nesse aspecto foi a alteração do nível de encarteiramento denominado como PF 3, que anteriormente incluía clientes com renda bruta mensal entre R\$ 2 mil e R\$ 6 mil.

Foi também diminuída a quantidade de clientes por carteira desse público, que antes girava em torno de 1000 clientes por carteira e agora foi reduzido a até 480 clientes. Fatores estes que expuseram os gerentes de contas PF a uma busca por uma nova metodologia de trabalho e prospecção de negócios.

3.3 Participantes do estudo

Os participantes do estudo são os gerentes de contas, ou Gerentes de Contas, como são internamente denominados, das agências de varejo jurisdicionadas à Superintendência Estadual de Varejo do Distrito Federal, envolvidos com o mercado Pessoa Física, por ter sido esse o mercado mais afetado com as mudanças implementadas pelo projeto de gestão por resultados.

São, aproximadamente, 100 Gerentes de Contas em todo o Distrito Federal. Dessa forma serão entrevistados dez dentre estes, para possibilitar estabelecer os objetivos do estudo. Tal quantidade foi escolhida levando-se em consideração sua representatividade no universo pesquisado e a dificuldade de acessibilidade a tais gerentes, espalhados por todo o Distrito Federal.

As entrevistas serão individuais e realizadas pessoalmente, com a gravação direcionada por um roteiro e, posteriormente, degavadas.

Concomitante às entrevistas, haverá também uma análise dos dados constantes do relatório avaliador de desempenho das agências com a comparação entre os atingimentos percentuais das metas de crédito PF dessas agências em comparação com igual período anterior a adoção dessa nova estratégia de gestão.

3.4 Caracterização dos instrumentos de pesquisa

Utilizou-se dois instrumentos de pesquisa, o primeiro sendo os dados de crédito de Pessoa Física - PF pela Média de Saldos Diários – MSD agregados por dependências das agências do Distrito Federal do Banco Sudoeste e em seguida o roteiro de entrevista individual que é composto por oito perguntas que poderão ser desdobradas de acordo com o nível de resposta oferecido por cada participante.

Foram obtidos dados de créditos orçados e realizados para o período de janeiro de 2009 a novembro de 2010. Os dados do período de janeiro a dezembro de 2009 foram compilados em fevereiro de 2010. Os dados de janeiro a novembro de 2010 foram compilados em novembro de 2010. Procedimentos de coleta e de análise de dados

As perguntas constantes do apêndice 3, foram desenvolvidas de forma a explorar os principais focos abordados nessa pesquisa, dando ao entrevistado

margem para desenvolver sua resposta da forma que este julgar mais adequada, o que possibilita a detecção de fatores que possam influenciar na análise dos resultados obtidos.

Estas perguntas foram propositadamente reduzidas em número a fim de gerar no entrevistado a sensação de importância de cada uma delas e de deixá-lo a vontade para, no tempo previsto, responder a cada uma delas da forma mais completa possível.

3.5 Procedimentos de coleta e de análise de dados

O relatório de metas e desempenho utilizado nessa pesquisa (Estudo 01) foi disponibilizado no site interno do Banco e suas informações foram colhidas no dia 05 de novembro a fim de obter-se maior espectro possível de dados, uma vez que é nesta data que os dados referentes ao mês anterior (outubro) são consolidados.

As entrevistas (Estudo 2) foram realizadas com os participantes, entre os dias 08 e 10 do mês de novembro a fim de proporcionar a estes também uma fonte de informações mais atualizadas, caso desejassem consultá-las.

Foram feitas entrevistas individuais que foram posteriormente degravadas e analisadas sob a ótica do trabalho desenvolvido, buscando-se paralelos entre as percepções dos gerentes com os dados verificados em relatórios.

Quanto aos dados obtidos do relatório gerencial, foram calculados os totais mensais, média, desvio padrão e o coeficiente de variação dos dados de créditos orçados (metas) e realizados nas 44 dependências do Banco Sudoeste para os meses de Abril a Outubro de 2009 e 2010. Os resultados dos valores orçados e realizados de cada mês foram comparados por meio de percentuais simples, a fim de calcular o percentual do alcance da meta.

Foi também calculado valor de incremento do crédito pessoa física para o período com a seguinte fórmula:

$$Incr = \frac{X_t - X_{t_0}}{X_t} \times 100$$

, onde X_t é valor total de crédito realizado em um tempo t e X_{t_0} é valor total de crédito realizado em tempo inicial arbitrário.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A exposição dos resultados está organizada em tópicos. Inicialmente, são apresentadas as análises descritivas das porcentagens da realização das metas e do incremento das metas, antes e depois da implantação do projeto GDR, do estudo comparativo (Estudo 01), realizado por meio do exame dos dados obtidos nas informações de crédito de Pessoa Física - PF pela Média de Saldos Diários – MSD agregados por dependências das agências do Distrito Federal do Banco Sudoeste. Em seguida, são apresentados os resultados pertinentes às respostas das entrevistas realizadas com os gerentes de contas das agências de varejo jurisdicionadas à Superintendência Estadual de Varejo do Distrito Federal. São evidenciadas as caracterizações demográficas e perfil institucional; bem como descritos os resultados referentes ao conhecimento do projeto GDR; a percepção de impacto do projeto no trabalho, no desempenho das atividades, e na vida pessoal; percepção no incremento das metas de crédito devido ao projeto. Finalmente, são apresentadas comparações entre as respostas dos gerentes com os dados do Estudo 01 da sua agência.

4.1 ESTUDO 01

Os dados relacionados na tabela 1 foram obtidos a partir do relatório gerencial disposto pelo Banco Sudoeste para acompanhamento do orçado e do realizado no crédito PF ao longo do ano pelas agências de varejo do Banco Sudoeste para o Distrito Federal.

A base de dados da qual foram extraídos esses dados secundários não pode ser divulgada por questões de sigilo bancário, entretanto, foi apresentado a variação percentual do crescimento das metas orçadas para os anos 2009 e 2010, em períodos semelhantes para as 44 agências que compõem o objeto desse estudo.

Compõe também a tabela o percentual de atingimento das referidas metas, bem como a variação desses dois índices entre esses dois anos.

Dependência	Varição Orçado 2009 (%)	Varição Orçado 2010 (%)	Incremento 2009/2010	Varição Realizado 2009 (%)	Varição Realizado 2009 (%)	Diferença 2009/2010
1	18,45	11,69	-6,75	96,51	95,95	0,99
2	22,35	20,46	-1,89	96,13	100,72	1,05
3	14,74	8,79	-5,95	97,26	93,19	0,96
4	25,79	11,16	-14,62	102,01	94,60	0,93
5	20,35	16,53	-3,82	104,38	92,57	0,89
6	10,73	7,63	-3,10	96,87	91,81	0,95
7	15,68	20,58	4,90	96,27	96,54	1,00
8	15,91	7,47	-8,44	97,18	94,12	0,97
9	24,05	13,76	-10,30	103,93	100,02	0,96
10	20,55	10,55	-10,00	100,29	93,78	0,94
11	21,39	13,80	-7,59	100,95	98,77	0,98
12	10,90	18,26	7,36	103,79	99,40	0,96
13	15,78	11,76	-4,03	101,05	98,06	0,97
14	14,54	14,53	0,00	89,91	98,84	1,10
15	17,69	5,40	-12,28	93,80	91,87	0,98
16	21,65	18,09	-3,56	103,94	99,80	0,96
17	18,79	15,26	-3,53	105,77	96,67	0,91
18	13,94	19,64	5,69	108,22	99,18	0,92
19	21,75	12,16	-9,58	100,75	94,03	0,93
20	17,49	-1,37	-18,86	98,48	91,48	0,93
21	4,65	4,73	0,09	96,05	93,78	0,98
22	8,18	6,49	-1,69	96,01	89,75	0,93
23	-4,11	4,24	8,35	92,81	94,15	1,01
24	13,88	3,49	-10,39	94,09	93,46	0,99
25	3,19	5,05	1,87	92,13	90,07	0,98
26	10,13	6,20	-3,94	97,00	90,34	0,93
27	18,35	8,50	-9,85	99,58	95,06	0,95
28	12,10	5,24	-6,86	96,77	94,36	0,98
29	6,45	5,56	-0,89	95,53	91,80	0,96
30	19,94	12,71	-7,23	98,29	99,09	1,01
31	15,16	8,66	-6,50	95,00	95,05	1,00
32	7,28	8,62	1,34	96,44	93,67	0,97
33	18,98	14,90	-4,09	101,17	99,31	0,98
34	15,86	16,03	0,17	106,17	95,83	0,90
35	20,30	19,15	-1,15	99,10	100,83	1,02
36	22,53	3,91	-18,62	98,06	94,44	0,96
37	-6,34	17,72	24,07	103,85	98,70	0,95
38	15,43	13,02	-2,41	103,50	93,03	0,90
39	7,83	11,38	3,56	95,79	92,28	0,96
40	13,54	1,48	-12,06	99,82	92,78	0,93
41	0,63	9,78	9,15	100,51	92,81	0,92
42	7,45	9,66	2,20	97,31	94,64	0,97
43	-8,71	-12,27	-3,56	96,20	92,63	0,96
44	22,10	19,87	-2,22	107,24	97,46	0,91
MEDIA	13,80	10,46	-3,34	99,00	95,15	-3,34
Desvio Padrão	8,08	6,58	7,73	4,21	3,10	0,04

Tabela 1: Percentual de orçado e realizado para o crédito PF

Na Figura 01 abaixo verifica-se a relação entre as agências que tiveram variação no orçamento para as metas de crédito PF entre o período 2009 e 2010, ou seja, antes e depois da implantação do Projeto GDR

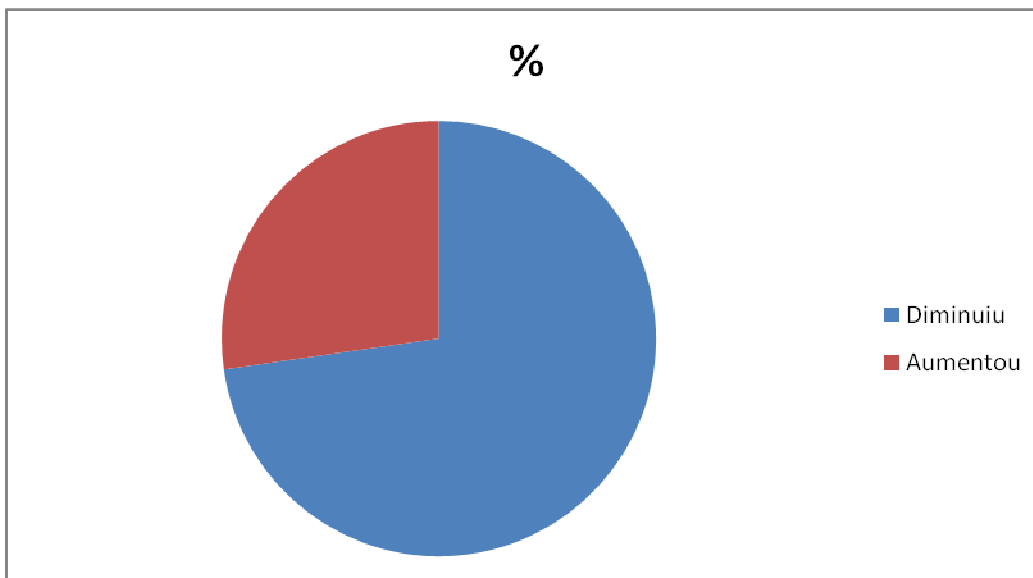


Figura 01: Porcentagem das agências que tiveram variação no orçamento de crédito PF

Na Figura 02, constata-se a diferença do realizado mês a mês nos anos de 2009 e 2010.

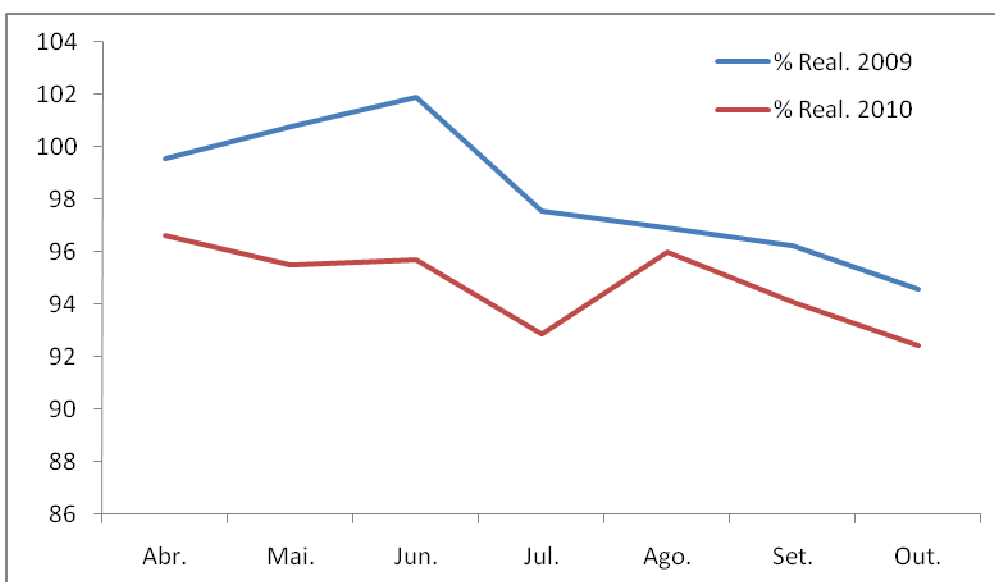


Figura 02: Valores percentuais de realizado pelas agências

Na Figura 03 pode-se acompanhar a variação percentual do orçamento nos anos de 2009 e 2010.

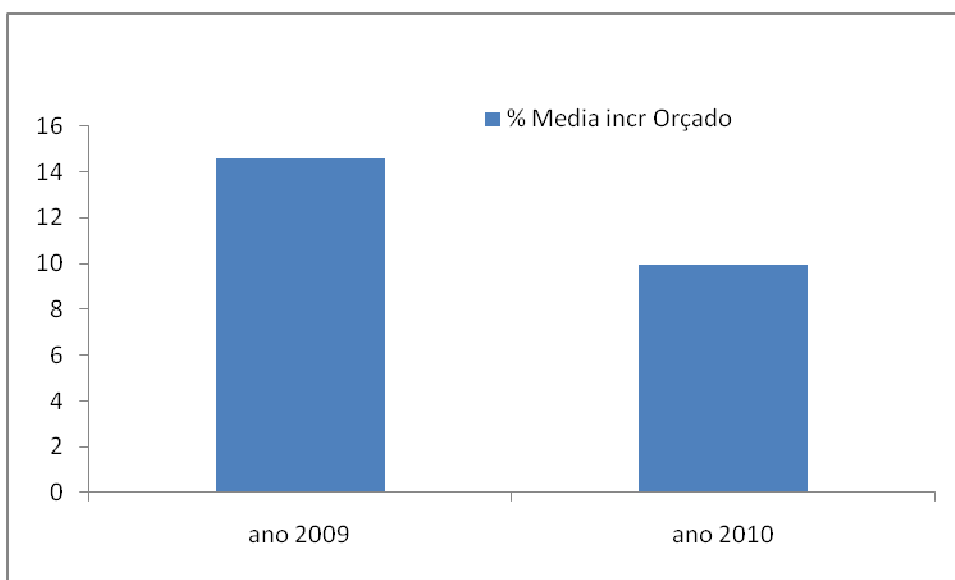


Figura 03: Média percentual de incremento do Orçado

4.2 ESTUDO 02

A amostra entrevistada foi composta por dez, de um total de 100, gerentes de contas das agências de varejo jurisdicionadas à Superintendência Estadual de Varejo do Distrito Federal, sendo seis do sexo masculino e quatro do sexo feminino. A idade dos participantes variou de 26 a 45 anos, sendo a média 34 anos.

A Figura 04 apresenta a porcentagem de participantes em função do tempo de trabalho no Banco, expresso em anos.

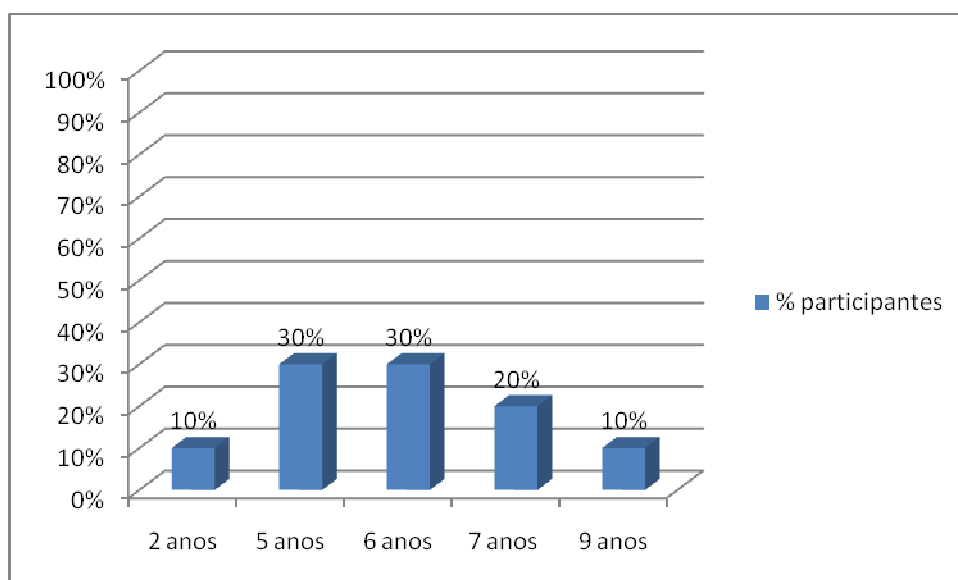


Figura 04 Percentagem de participantes em função do tempo de trabalho no Banco.

Verifica-se que 90% da amostra tem bastante tempo de experiência de trabalho no Banco, cinco anos ou mais. Todos conheciam o projeto GDR.

A Figura 05 mostra a percentagem de respostas dos participantes quanto a percepção de mudanças no trabalho provocadas pelo GRD.

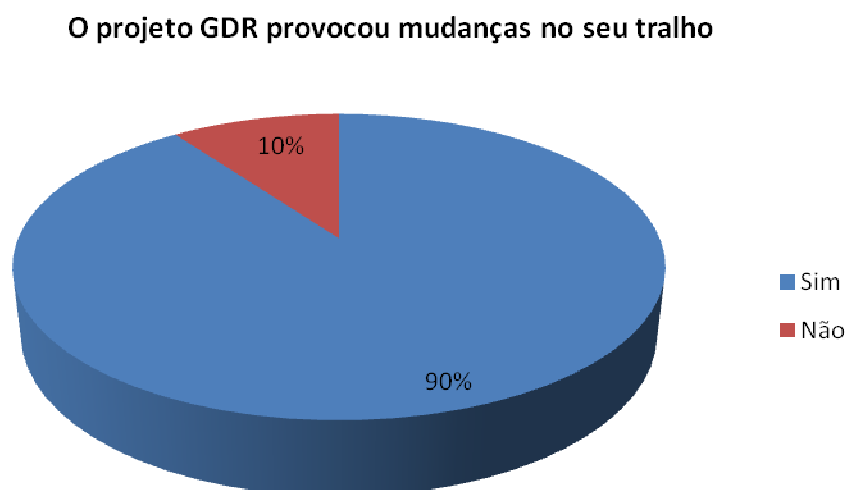


Figura 05 Percentagem de participantes que consideram que o projeto GDR provocou ou não mudanças no seu trabalho.

Constata-se que a maioria dos entrevistados, 90%, percebeu que ocorreram mudanças no seu trabalho provocadas pelo GDR.

A Tabela 2 apresenta a percepção de mudanças no trabalho identificadas pelos participantes após a implantação do GRD.

Categoria	Definição	Exemplo de respostas
Equipe	Alteração na equipe	"Aumentou a equipe" "Colocaram um assistente para me auxiliar nas atividades do dia-a-dia"
Produtividade	Impacto na produtividade	"Aumentou a produtividade devido ao aumento de pessoas no trabalho e novas ferramentas de trabalho"
Rotina	Alteração na rotina	"Mudança de rotina para adequação do tempo nas novas atividades"
Atendimento	Impacto no atendimento	"Melhorou o atendimento" "Aumentou o telemarketing"
Carreira	Progressão na carreira	"Aumentou o número de gerentes" " Recebi comissionamento"
Clientes	Relação dos clientes com o	"Diminuiu o número de clientes"

	Banco e dos gerentes com os clientes	"Diminuiu a procura de clientes pelo Banco" "Acarretou uma corrida pelo cliente" "Redirecionamento dos esforços no sentido de uma busca proativa dos clientes, aumentou a dificuldade em se prospectar negócios com a evasão dos clientes das agências"
--	--------------------------------------	---

Obs. Alguns entrevistados apresentaram respostas que se enquadraram em mais de uma categoria.

Tabela 2: Mudanças no trabalho provocadas pelo GDR na percepção dos gerentes.

A Figura 06 mostra a porcentagem de respostas dos participantes quanto a percepção de mudanças na forma de organizar suas atividades provocadas pelo GDR.

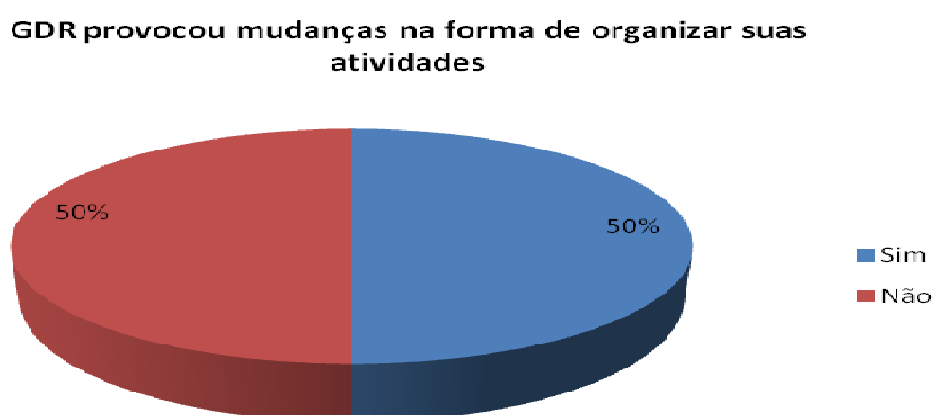


Figura 06 Percentagem de participantes que consideram que o projeto GDR provocou ou não mudanças na forma de organizar suas atividades.

Metade dos entrevistados percebeu que o projeto GDR provocou mudanças na forma de organizar as atividades e 50% não percebeu essas alterações. As mudanças percebidas, citando as falas dos participantes, foram: “Melhorou o ganho de tempo”; “Reorganização do tempo, com maior ênfase no telemarketing”; “Aumentou o anseio pela busca de negócios de forma proativa, ao invés de reativa, que era mais fácil”; “Aumentou o desempenho”; “Mudei de função, tudo é diferente em relação as atividades que realizava”.

A Tabela 3 apresenta uma comparação entre a percepção dos gerentes entrevistados no Estudo 02 quanto ao aumento das metas após a implantação do GDR e o resultado real do aumento nas suas agências, identificado no Estudo 01. Mostra também a concordância entre a percepção e o real aumento.

Identificação do Gerente	Percepção de aumento da Meta	Real aumento da Meta (Estudo 01)	Concordância entre percepção e real aumento
1	Sim	Não	Não
2	Sim	Não	Não
3	Não	Sim	Não
4	Não	Não	Sim
5	Não	Sim	Não
6	Sim	Não	Não
7	Sim	Não	Não
8	Não	Não	Sim
9	Sim	Não	Não
10	Não	Não	Sim

Tabela 3: Relação de percepção de aumento de metas pelos gerentes entrevistados, após implementação da GDR, relação do real aumento de meta nas agências dos referidos gerentes e a concordância entre a percepção dos gerentes e o resultado real de aumento ou diminuição de metas após a implantação do GDR.

Verifica-se que na agência de dois participantes houve aumento real das metas e na agência de oito entrevistados houve diminuição. Apenas 30% da percepção dos gerentes quanto ao impacto das metas após a implantação do GDR, coincidiram com os resultados do Estudo 01. Sendo 100% dessa concordância na percepção de diminuição do acréscimo de metas.

Do total de entrevistados 50% tinham a percepção de que houve acréscimo das metas após a implementação do GDR. Entretanto, os dados do Estudo 01, mostraram que nas agências desses participantes houve uma redução das metas.

A Figura 07 mostra a porcentagem de respostas dos participantes quanto a percepção de mudanças na vida pessoal provocadas pelo GDR.

GDR provocou mudanças em sua vida pessoal

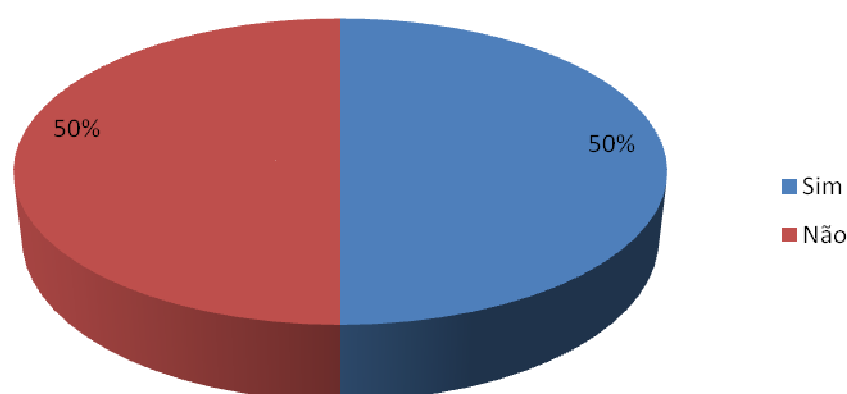


Figura 07 Percentagem de participantes que consideram que o projeto GDR provocou ou não mudanças na sua vida pessoal.

Metade dos entrevistados percebeu que o projeto GDR provocou mudanças em sua vida pessoal e 50% não percebeu essas alterações. As mudanças percebidas pelos participantes são apresentadas na Tabela 4.

Categoria	Definição	Exemplo de respostas
Emocional	Alteração no estresse e na ansiedade	"Maior estresse por forçar a fazer um trabalho que mudou o perfil de atuação" "Aumentou a ansiedade" "Diminuiu o estresse"
Motivação	Impacto na motivação	"Aumentou o entusiasmo"
Mudança	Alteração no planejamento de mudar de cidade	"Estava pensando em voltar para Natal-RN e com o GDR esses planos foram alterados"

Tabela 4: Mudanças na vida pessoal provocadas pelo GDR na percepção dos gerentes.

Metade dos entrevistados, conforme Figura 08 teve uma percepção negativa quanto às expectativas do banco em relação a seu trabalho, tendo apenas a alternância entre os que acreditaram que o banco simplesmente não atribui importância significativa e aqueles que acreditam que o banco os desvaloriza.

Quanto àqueles que acreditavam na valorização do papel do gerente de contas, em sua unanimidade reconheceram que essa importância deve ser associada a uma resposta por parte da categoria através de atitudes proativas visando o sucesso do Projeto.



Figura 08 Percentagem de participantes por sua percepção da valorização que o banco atribui a sua função.

Quando questionados sobre a eficiência e eficácia do projeto, houve uma unanimidade das respostas, indicando que tal estava diretamente relacionada à adesão dos gerentes de contas à nova proposta metodológica e à sua adaptação a uma nova forma de prospecção de negócios.

Apenas uma pessoa se manifestou quando perguntada sobre outras considerações sobre o projeto, ressaltando a idéia de desvalorização por parte do banco em relação à função de Gerente de Contas, no que afirmou: “Para completar o projeto necessário se faz uma maior valorização da rede de atendimento, afinal todos os negócios que sustentam a estrutura Banco Sudoeste ali são realizados. É um absurdo quando comparamos os salários de outros setores do banco ao salário da rede, exemplo um analista Junior da tecnologia que começa com um salário de R\$ 6.400.00 e por ai vai, deveríamos ser equiparados pelo menos com a Caixa Econômica.”

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

O Banco Sudoeste, devido a alterações no cenário financeiro mundial e nacional, encontrou-se em 2009 em uma posição de fragilidade em relação a sua posição no ranking nacional (referência não citada para garantir o sigilo da instituição) o que o levou a rever sua sistemática de expansão.

Desde 1930 a principal forma de expansão do banco foi baseada no aumento de sua base de clientes o que a princípio gerou um grande diferencial mercadológico ao banco, que foi a sua capilaridade no território nacional.

Como um banco que possui uma carteira agropecuária de grande expressividade, foi necessário que este estendesse sua rede de agências a municípios prioritariamente rurais, o que atraiu uma gama muito grande de clientes que necessitavam de uma instituição financeira sólida e que pudesse ser acessada com facilidade de qualquer lugar do território nacional.

Entretanto, essa estratégia de crescimento gerou um grande custo fixo para o Banco que teve que buscar formas alternativas de compensar tais gastos com salários e infra-estrutura.

Inicialmente, Banco optou por agregar novos produtos de seguridade ao seu portfólio de operações com pessoa física, lançando títulos de capitalização, planos de previdência privada e diversas modalidades de seguros.

No entanto, com a expansão da concorrência nesses ramos, o Banco Sudoeste se encontrou em uma posição de fragilidade que requeria um fortalecimento da base de clientes já conquistada de forma a adequar recursos escassos de estrutura da Rede de Atendimento ao potencial de rentabilidade dos segmentos de clientes.

Tal estratégia visa também resolver problemas comumente associados ao atendimento nas agências, tais como o excesso de clientes por carteira, as carteiras sem gerentes e a sobrecarga de trabalho nas agências.

Para tanto, foi criado o projeto GDR, que abrange estratégias de segmentação e de atuação dos gerentes de contas que visam privilegiar os clientes com maior potencial de consumo e aumentar sua base de contribuição.

A pesquisa atual teve como finalidade descrever a efetividade da adoção de uma estratégia de gestão por resultados no alcance das metas de crédito pessoa física (PF) nas agências do Banco Sudoeste, no Distrito Federal.

Nesse sentido verificou-se que mesmo com a adoção do Projeto GDR, houve uma redução do realizado, mesmo com a diminuição no ritmo de incremento dos orçados para cada agência.

Complementando esse objetivo, visa-se estudar os efeitos desse modelo sobre as relações de seus gerentes de pessoa física com a instituição e com seu meio social, através da percepção dos gerentes de conta.

A esse respeito verificou-se que os efeitos do Projeto GDR não tiveram conseqüências relevantes na vida pessoal dos entrevistados, quanto à vida profissional, esta teve melhoria para grande parte dos entrevistados, melhorias estas advindas do acréscimo de mão de obra proporcionado pelo programa.

Em relação aos objetivos específicos, estes foram plenamente atendidos conforme se verifica nos gráficos e tabelas constantes do item 4 desse documento.

O Projeto GDR, conforme o observado, teve como resultado uma diminuição de clientes a disposição dos gerentes de contas, haja vista que a base encarteirada teve uma diminuição sensível com o aumento da faixa de renda para encarteiramento de R\$ 2 mil para R\$ 4 mil.

No entanto, as metas orçadas para as agências de varejo levaram em consideração uma atitude proativa dos gerentes de conta no sentido de rentabilizar os clientes, e para isso aumentaram a força de trabalho para realizar ofertas ativas dos produtos e serviços bancários

Conforme verificado nos gráficos de desempenho, mesmo com esse aumento da mão de obra disponível para a oferta ativa de crédito e a redução da velocidade de incremento das metas de crédito PF, não se constatou uma efetividade do aumento do atingido das metas orçadas.

Podemos ter um vislumbre do motivo de tal disparidade ao examinarmos as respostas de vários gerentes de modulo que ressaltaram como maior fragilidade do projeto o seu embasamento em atitudes dos próprios gerentes sem, no entanto, oferecer a estes maiores incentivos para uma mudança de atitude, conforme ressalta Gregor (1998).

Soma-se a isso o fato de que o trabalho necessário para o sucesso dessa empreitada necessariamente requer atividades de telemarketing, normalmente repudiadas pelos gerentes.

Os resultados dessa pesquisa sugerem que tal Projeto agregou excelentes resultados perceptíveis pelos gerentes de contas, tais como o aumento da dotação de mão de obra disponível nas agências, a melhoria do atendimento aos clientes e a redução da quantidade de pendências reativas apresentadas nas agências.

Entretanto, para o efetivo sucesso desse projeto, faz-se mister investir no profissional bancário no sentido de prepará-lo para lidar com a nova situação de mercado.

Sugere-se também um incremento do incentivo pecuniário para a realização de negócios por parte do banco com percepção mais imediata e clara do ganho de cada transação para o próprio gerente.

Ainda indica-se que os novos profissionais ingressantes no banco tenham desde o início de sua jornada profissionais, quebrado paradigmas sobre a natureza da função de um bancário que, por força das pressões de mercado, acabou por deixar de ser um escriturário especializado em técnicas bancárias, para se tornar essencialmente um vendedor de produtos.

Nesses motivos e constatações reside a importância dessa pesquisa, como indicativa da necessidade da mudança de vários paradigmas por parte tanto do Banco Sudoeste como dos seus gerentes de contas e funcionários.

As limitações desse estudo dizem respeito ao próprio objeto estudado, sendo interessante fazer-se outro estudo focando outros produtos bancários, sendo que o crédito, apesar de ser o mais importante dentre eles, pode estar sujeito a conjunturas econômicas ou políticas

No entanto, este estudo deverá servir como base para futuras pesquisas que visem aferir a evolução dos resultados do projeto GDR ao longo do tempo ou fornecer paralelos a novas pesquisas que abranjam outros produtos e serviços bancários.

Concluindo, projetos como o GDR tem grande potencial de transformação da realidade de uma instituição bancária, mas o impacto causado está diretamente relacionado a forma como seus gerentes de contas irão aderir a nova metodologia.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, P. S. G. de. **Contribuições para uma teoria de administração empresarial**. Tese (Doutorado). São Paulo: Universidade de São Paulo – USP, 1988.

Banco Central do Brasil. **Resolução CMN 2.099, de 1994**. Disponível em <http://www.bcb.gov.br/pre/composicao/bc.asp> - Acesso em 28 out. 2010.

BARRETO, Alcyrus V. P.; HONORATO, Cezar de F. **Manual de sobrevivência na selva acadêmica**. Rio de Janeiro: Objeto Direto, 1998.

BARROS, L. F. **O Processo de Planejamento Empresarial e a Automação: o caso PETROBRAS**. Cap. 2. Dis. Mestrado. DEI/PUC- Rio. Rio de Janeiro, 1996.

DURKHEIM, Emile. **As regras do Método Sociológico**. São Paulo: Cia Ed, Nacional. 1979.

Epstein, G. **Financialization and the world economy**. Northhampton, MA: Edgar Elgar, 2005, p. 3

GAJ, Luiz. **Administração estratégica**: “O Estado da Arte”, conceitos, técnicas e sistema de adequação empresarial. Tese (Doutorado). 1986. São Paulo: Universidade de São Paulo – USP, 1988.

_____. **Tornando a administração estratégica possível**. São Paulo: McGraw-Hill, 1990.

GODOY, A. S. **Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades**. In: Revista de Administração de Empresas. São Paulo: v. 35, nº. 2, p. 57-63, Abr. 1995.

GRACIOSO, F. **Marketing estratégico**: planejamento estratégico orientado para o mercado. São Paulo: Atlas, 2007.

GREGOR, William; BOYLE, Kevin; LAVAYSSIÈRE, Bertrand. **Bancos de relacionamento** HSM Management. vol 6, pg 98-103. fevereiro 1998.

GRISCI, Carmem Ligia lochins; BESSI, Vânia Gisele. **Modos de trabalhar e de ser na reestruturação bancária**. Sociologias. , Porto Alegre: Ano 6, nº 12, p. 160-200, jul/dez 2004

GUIMARAES, Inácio Andruski; CHAVES NETO, Anselmo. Reconhecimento de padrões: metodologias estatísticas em crédito ao consumidor. **RAE electron.**, São Paulo, v. 1, n. 2, Dec. 2002 .

KALOUSTIAN, S. M. (org.). **Família Brasileira, a Base de Tudo**. São Paulo: Cortez, 1988. Brasília, DF: UNICEF.

LÜDKE, Menga; ANDRÉ, Marli E. D. A. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas**. São Paulo: EPU, 1986.

MORENO, J. L. **Psicodrama**. (2ª Ed.) São Paulo: Cultrix, 1978.

NEVES, J. L. **Pesquisa qualitativa – características, uso e possibilidades**. In: Cadernos de pesquisa em Administração. São Paulo: v. 1 nº. 3, 2º semestre, 1996.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologia e práticas. São Paulo: Atlas, 1988a.

_____. **Estratégia Empresarial**: uma visão empreendedora. 1. ed. São Paulo: Atlas, 1988b.

OREIRO, José Luís da Costa et al . Determinantes macroeconômicos do spread bancário no Brasil: teoria e evidência recente. **Economia Aplicada**, Ribeirão Preto, v. 10, n. 4, Dec. 2006

PEREIRA, M. F. **Apostila de Planejamento** (Teoria e Métodos). . Secretaria de Educação à Distância do Ministério da Educação (UAB/Universidade Federal de Santa Catarina). Curso de Graduação em Administração à Distância, 2008.

SCHRICKEL, W.K. **Análise de Crédito: Concessão e gerência de empréstimos**, São Paulo, Atlas, 1994.

SELAU, Lisiane Priscila Roldão; RIBEIRO, José Luis Duarte. Uma sistemática para construção e escolha de modelos de previsão de risco de crédito. **Gestão & Produção**, São Carlos, v. 16, n. 3, Sept. 2009.

SILVA, J. P. **Análise e Decisão de Crédito**. São Paulo, Atlas, 1988.

TACHIZAWA, Takeshy; REZENDE, Wilson. **Estratégia empresarial**: tendências e desafios, um enfoque na realidade brasileira. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

TOLEDO, Samantha. **Carreira e Identidade: Reflexos das Exigências Mercadológicas na Vida Pessoal e Profissional dos Jovens Executivos de Empresas Multinacionais**. Disponível em <http://www.anpad.org.br/enanpad/2006/dwn/enanpad2006-gpra-1280.pdf> - Acesso em 20 ago. 2010.

APÊNDICES

APÊNDICE 1

CARTA DE APRESENTAÇÃO PARA A INSTITUIÇÃO BANCÁRIA

Ao Banco Sudoeste

Brasília-DF

Prezado Senhor,

Eu, NELSON LIMA BEZERRA, estudante do curso de Graduação em Administração à Distância pela Universidade de Brasília, estou realizando uma pesquisa sobre o Impacto da adoção de estratégia de gestão para o atingimento de metas de crédito para pessoa física nas agências bancárias voltadas ao Varejo.

Esse trabalho tem por objetivo descrever a efetividade das mudanças estratégicas e seus resultados nas agências do Banco Sudoeste, no Distrito Federal, bem como os seus efeitos sobre as relações de seus profissionais com a instituição e com a sociedade, através da percepção dos gerentes de módulo. No caso dessa agência, os profissionais que desenvolvem o cargo de gerente nos segmentos pessoa física existentes. Essa pesquisa possui natureza qualitativa e será analisada pelo método exploratório-descritivo. Para tanto, é necessário que eu realize entrevista com dez funcionários desse nível operacional.

Ciente da necessidade em se respeitar o horário de expediente bancário, gostaria de solicitar sua especial atenção no sentido de permitir meu acesso aos funcionários para realização das entrevistas, as quais poderão ocorrer no prazo compreendido entre 10 de Outubro a 15 de Novembro, com dias a serem estabelecidos por V.Sa., no período das 9h às 10h.

Sendo só o que se apresenta para o momento, antecipadamente agradeço.

Atenciosamente,

Nelson Lima Bezerra

Contatos: (61) 3264-8619 / 9294-7764

E-mail: nelson.limabezerra@gmail.com

APÊNDICE 2

CARTA DE APRESENTAÇÃO PARA AS PARTICIPANTES DA PESQUISA

Prezado(a) Senhor(a),

Eu, NELSON LIMA BEZERRA, estudante do curso de Graduação em Administração à Distância pela Universidade de Brasília, estou realizando uma pesquisa sobre o Impacto da adoção de estratégia de gestão para o atingimento de metas de crédito para pessoa física nas agências bancárias voltadas ao Varejo.

Esse trabalho tem por objetivo descrever a efetividade das mudanças estratégicas e seus resultados nas agências do Banco Sudoeste, no Distrito Federal, bem como os seus efeitos sobre as relações de seus profissionais com a instituição e com a sociedade, através da percepção dos gerentes de módulo. Para atender ao objetivo da pesquisa, é fundamental a realização de uma entrevista com dez funcionários, no nível de gerência, e sua duração obedecerá ao tempo máximo de 40 minutos. A entrevista será agendada com antecedência, dentro da disposição de cada entrevistado. As informações obtidas serão mantidas em sigilo.

Para garantir a realização da pesquisa, solicito sua participação na entrevista que será gravada e transcrita, para garantir a fidelidade do discurso. Depois da transcrição será submetida à sua avaliação para confirmação das informações prestadas. Como posto anteriormente, havendo necessidade de nova entrevista no decorrer da análise dos dados, quanto a esclarecimento ou complementação do discurso primeiro, novo contato será feito.

Sendo só o que se apresenta para o momento, antecipadamente agradeço a participação.

Atenciosamente,

Nelson Lima Bezerra

Contatos: (61) 3264-8619 / 9294-7764

E-mail: nelson.limabezerra@gmail.com

APÊNDICE 3

ROTEIRO DE ENTREVISTA

Brasília-DF, __ de _____ de 2010.

Prezado(a) Senhor(a),

Tempo de Banco:

Idade:

1 – Você conhece o Projeto GDR?

Sim () Não ()

2 - O Projeto GDR provocou alguma mudança no seu trabalho?

Sim () Não ()

Se Sim, qual (is)?

3 – O Projeto GDR provocou alguma mudança no desempenho e/ou na forma de organizar suas atividades?

Sim () Não ()

Se Sim, qual (is)?

4 – Você percebeu alguma mudança no incremento das metas de crédito devido ao Projeto GDR?

Sim () Não ()

Qual (is)?

5 - O Projeto GDR provocou alguma mudança na sua vida pessoal?

Sim () Não ()

Se Sim, qual (is)?

6 - Qual a sua percepção da importância que o Banco atribui à sua atividade no Projeto GDR?

7 - Qual a sua percepção sobre a eficácia e eficiência do projeto GDR?

8 – Você gostaria de fazer algum comentário ou acrescentar alguma informação?