



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA
CENTRO DE CIÊNCIAS EXATAS E SOCIAIS APLICADAS
CAMPUS VII – GOVERNADOR ANTÔNIO MARIZ
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

FRANCION PEREIRA DOS SANTOS

**ESTRATÉGIAS DE NEGOCIAÇÃO DE PRODUTOS DE INVESTIMENTO: UM
ESTUDO DE CASO NO SEGMENTO PESSOA FÍSICA EM AGÊNCIAS DA CEF
PARAÍBA.**

**PATOS
2014**

FRANCION PEREIRA DOS SANTOS

**ESTRATÉGIAS DE NEGOCIAÇÃO DE PRODUTOS DE INVESTIMENTO: UM
ESTUDO DE CASO NO SEGMENTO PESSOA FÍSICA EM AGÊNCIAS DA CEF
PARAÍBA.**

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao curso de graduação em administração da Universidade Estadual da Paraíba (UEPB), como Requisito Para a obtenção do Título de Bacharel em Administração.

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Sibeles Thaise Viana Guimaraes Duarte

PATOS

2014

S237e Santos, Francion Pereira
Estratégias de negociação de produtos de investimento
[manuscrito] : um estudo de caso no segmento Pessoa Física em
Agências da CEF Paraíba / Francion Pereira dos Santos. - 2015.
22 p. : il.

Digitado.
Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em
Administração) - Universidade Estadual da Paraíba, Centro de
Ciências Exatas e Sociais Aplicadas, 2015.
"Orientação: Profa. Dra. Sibeile Thaise Viana Guimarães
Duarte, CCEA".

1. Negociação de produto financeiro. 2. Estratégia de
venda. 3. Produtos de investimento. I. Título.

21. ed. CDD 658.81

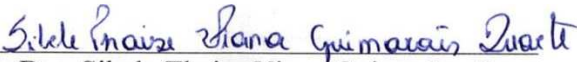
Francion Pereira dos Santos

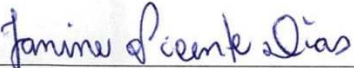
**ESTRATÉGIAS DE NEGOCIAÇÃO DE PRODUTOS DE INVESTIMENTO:
UM ESTUDO DE CASO NO SEGMENTO PESSOA FÍSICA EM AGÊNCIAS DA
CEF PARAÍBA.**

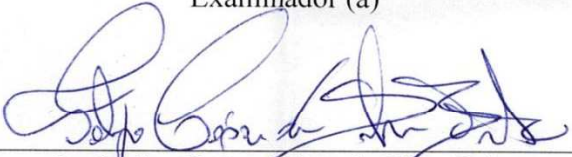
Trabalho de conclusão de curso,
apresentado à Universidade Estadual da
Paraíba, como requisito para obtenção
do título de Bacharel em Administração.

Aprovada em: 18 / 06 / 15 .

BANCA EXAMINADORA


Prof.(a): Dra. Sibeke Thaise Viana Guimarães Duarte
(Orientadora)


Prof.(a): Msc. Janine Vicente Dias
Examinador (a)


Prof. Msc. Felipe César da Silva Brito
Examinador (a)

ESTRATÉGIAS DE NEGOCIAÇÃO DE PRODUTOS DE INVESTIMENTO: Um estudo de caso no segmento pessoa Física em agências da CEF Paraíba.

Francion Pereira dos Santos¹
Sibele Thaise Viana Guimaraes Duarte²

RESUMO

A negociação é instrumento que pode ajudar as pessoas a aperfeiçoar consideravelmente a capacidade de gerar resultados, aliado a uma boa estratégia pode aprimorar os resultados financeiros e fazer bons acordos. O presente estudo se propôs a pesquisar de forma sucinta as estratégias de negociação utilizadas na comercialização de produtos bancários na Caixa Econômica Federal da Paraíba, a fim de verificar as contribuições dessas estratégias no resultado das unidades estudadas. Quanto à metodologia utilizada trata-se de uma pesquisa descritiva na qual se optou por um estudo de caso. Concernente à abordagem trata-se de uma pesquisa quantitativa e qualitativa utilizando-se como instrumento de pesquisa uma entrevista semiestruturada e a análise documental. Percebeu-se através da análise dos resultados que a forma de negociar dos gestores se altera diante do segmento e do grau de conhecimento do cliente, além disso, as negociações com os clientes são previamente planejadas, visando alcançar um resultado positivo. Por fim, identificou-se também que o modelo de estratégia que está sendo utilizado não está gerando resultado no contexto atual.

Palavras Chave: Negociação, Estratégia, Produtos de Investimento.

1. INTRODUÇÃO

A negociação é uma atividade desenvolvida pelo homem desde os mais remotos tempos, mesmo que inconsciente ela está presente nas relações familiares, nas relações de trabalho e também nas atividades sociais. Na realidade sempre se está negociando alguma coisa, da compra de um carro a um aumento de salário ou o dever de casa dos filhos. Sendo assim, cada vez mais as pessoas e as empresas precisam se aperfeiçoar no que diz respeito às negociações.

A habilidade de negociar é cada vez mais um fator estratégico na vida de executivos e gerentes de empresas, pois atualmente a concorrência e a natureza dinâmica dos negócios fazem com que o mercado seja altamente competitivo. No mercado bancário as estratégias de negociação são a chave para atingir resultados, diante disso essa pesquisa busca responder a seguinte questão: **Quais as estratégias de negociação empregadas na venda de produtos de investimento para as pessoas físicas e sua influência nos resultados da unidade?**

A justificativa deste estudo tem como base aspectos teóricos, práticos e pessoais. Do ponto de vista teórico busca agregar conhecimentos e gerar reflexões contribuindo para disseminação dos conceitos de negociação e também de suas estratégias; no que se refere à

¹ Orientando: Francion Pereira dos Santos – Graduando em administração de empresas pela Universidade Estadual da Paraíba, Campus VII, Patos-PB. E-mail: francionpereira@hotmail.com

² Orientadora: Sibele Thaise Viana Guimarães Duarte – Doutora em Engenharia de Produção, Prof. da Universidade Estadual da Paraíba, Campus VII, Patos-PB. E-mail: sibeletaise17@gmail.com

perspectiva prática, a pesquisa busca entender como os gestores usam de seu conhecimento para a venda de produtos no ambiente bancário; quanto à importância pessoal, ela se deve ao interesse do autor em conhecer as melhores práticas de negociação e como se aplicam aos resultados as estratégias utilizadas pelos atores da pesquisa.

Como objeto de estudo desta pesquisa foram utilizado três gerentes do segmento pessoa física de unidades da Caixa Econômica Federal, a escolha da empresa se deu a partir do seu destaque no setor bancário nos últimos anos, graças a políticas de barateamento de crédito e por ser o principal agente executor de políticas públicas do governo federal. Foi utilizada como recurso metodológico uma entrevista semiestruturada com os gestores das agências com vistas obterem os aspectos relacionados às estratégias de negociação.

Partindo da problemática eleita para o estudo temos como objetivo geral: Conhecer as estratégias utilizadas na negociação de produtos de investimento no setor de pessoa física da CEF na Paraíba e quais seus efeitos nos resultados de cada unidade. Como objetivos específicos buscou identificar as formas de negociação utilizadas pelos empregados, analisar as relações entre a forma de negociar dos empregados e o desempenho da sua unidade e elencar as principais limitações observadas pelos responsáveis na condução da negociação com os clientes.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 NEGOCIAÇÃO: CONCEITOS GERAIS

A capacidade de negociar do ser humano surgiu desde as primeiras manifestações de interação social dos ancestrais do homem moderno, que a partir da troca de artefatos de caça e utensílios, já usavam de forma elementar a negociação como meio para aperfeiçoar seus objetos e suprir suas necessidades. (FERREIRA, 2013)

Nos tempos atuais as pessoas negociam quase que diariamente, desde coisas simples do dia a dia até grandes negócios de milhões de reais. O mercado de trabalho está cada vez mais impondo as pessoas uma maior capacitação e aperfeiçoamento profissional, o que faz com que temas como negociação e estratégia façam parte do cotidiano de pessoas que estão ligadas ao mundo empresarial.

O tema negociação segundo Andrade (2012) vem passando por um significativo desenvolvimento, com um grande aumento na produção acadêmica. O que prova que nos dias

de hoje é necessário um conhecimento amplo de negociação seja para o melhor alcance de resultados ou pela melhoria da comunicação e influência para com a comunidade.

Segundo Mello (2012) negociação é um processo social utilizado para fazer acordos e resolver ou evitar conflitos em que geralmente uma das partes está disposta a fazer concessões. Ressaltando que a negociação não deve ser tratada como um jogo, mais sim como uma competência que precisa ser entendida para se tornar efetiva na superação de divergências sociais.

Thompson (2010, p. 2) se refere à negociação de uma maneira diferente:

Negociação é um processo interpessoal de tomada de decisão, necessário sempre que não podemos atingir nossos objetivos por conta própria. As negociações não incluem somente reuniões individuais de negócios, mas também aqueles que envolvem múltiplas partes, diversas empresas e acordos multimilionários.

O processo de negociação só é viabilizado quando existe um mecanismo de troca entre as partes, o que Ury (2013) esclarece é que a negociação é uma técnica de comunicação bilateral como a intenção de chegar a um acordo com o outro mesmo quando alguns dos seus interesses não são compartilhados. Sendo assim, a negociação não está presa a temas contenciosos, podendo ser cometida sempre que se quer obter algo que se deseja de outra pessoa. A negociação deve ser realizada pelas pessoas em vários campos de interação social como na vida pessoal, nas relações com colegas de trabalho, e em especial, no mundo dos negócios.

Para Olivier (2005), *Apud* Camargo (2007) a negociação é um processo pelo qual as pessoas físicas ou jurídicas desenvolvem esforços para estabelecer alternativas que lhes permitam satisfazer os vários interesses e necessidades de todos os envolvidos.

Segundo Martinelli e Almeida (2011) a negociação é um processo contínuo que está amplamente relacionado à satisfação de ambos os lados, no qual se identifica as necessidades de cada uma das partes com o intuito de dividir os ganhos entre as partes envolvidas, pois nem sempre os interesses são conflitantes, podendo até mesmo ser complementares.

Uma negociação eficiente e eficaz requer conhecimento de vários fatores como: as pessoas com que se negocia o objeto e o assunto, bem como as estratégias e táticas que serão utilizadas nas negociações. Um negociador eficaz está ciente de que as pessoas se comportam de acordo com o que percebem da realidade externa, do território e consequentemente dos cenários da negociação.

2.2 ESTRÁTEGIAS DE NEGOCIAÇÃO

Estratégia pode ser definida segundo Porter (2004) como um conjunto de orientações seguidas por uma empresa visando à melhoria da sua posição frente às forças competitivas, através da seleção de linhas de negócio, alocação de recursos entre essas linhas e a criação de ações integradas entre as várias unidades da empresa.

“Estratégia é o conjunto de decisões fixadas em um plano, ou emergentes do processo organizacional, que integra missão, objetivos e sequência de ações administrativas num todo interdependente.” (OLIVEIRA, 2004, p.9).

A estratégia em negociações pode ser considerada a melhor utilização dos recursos disponíveis para atingir um objetivo, seja ele o melhor resultado na negociação ou o relacionamento futuro com o oponente. Martinelli e Almeida (2011) sugerem cinco tipos básicos de estratégias possíveis no processo:

- **Estratégia de Evitar:** É uma estratégia que tende levar a negociação para um perde-perde. Nesse tipo de negociação, nenhum aspecto é suficientemente importante para que se busque evitar o conflito posteriormente.
- **Estratégia de Acomodação:** Abre-se mão dos resultados, em favor da conservação dos relacionamentos. Essa estratégia tende a ser caracterizada como perde-ganha.
- **Estratégia Competitiva:** Apresenta-se uma alta preocupação com os resultados e uma baixa preocupação com o relacionamento. Essa estratégia tende a levar para uma negociação ganha-perde.
- **Estratégia Colaborativa:** É uma estratégia na quais resultados e relacionamentos são igualmente importantes. Encaminhando a negociação para o ganha-ganha.
- **Estratégia do Compromisso:** Trata-se de um enfoque combinado quando tanto o relacionamento como os resultados tem uma importância mediana, acontece quando as partes não atingem uma colaboração, mas ambas as partes ganham alguma coisa.

Dentro desse mesmo contexto Mello (2012) apresenta estratégias diferentes no que diz respeito às estratégias de negociação, para ele as estratégias podem ser representadas em uma matriz no qual o eixo “X” está à necessidade de obter ganhos financeiros e no eixo “Y” a necessidade de preservar os relacionamentos presentes e futuros. Segue a representação na Tabela 1 e abaixo as respectivas características de cada um conforme o autor:

Importância do Relacionamento Futuro	Baixo		Alto
	Alta	Relacionamentos <ul style="list-style-type: none"> • Equipes de Trabalho • Negócios com amigos • Namoro 	Cooperação (Preocupações balanceadas) <ul style="list-style-type: none"> • Parcerias • Sociedades • Casamento
Baixa	Indiferença <ul style="list-style-type: none"> • Órgão Estatal 	Competição (Transações) <ul style="list-style-type: none"> • Compra e Venda • Divórcio • Compras em Lojas 	

Tabela 1: Matriz de estratégia de negociação

Fonte: Adaptado de Mello (2012, p.6)

A estratégia de Relacionamento é aquela no qual o vínculo pessoal é mais importante do que as vantagens financeiras, é normalmente a estratégia utilizada nas negociações internas dentro das organizações.

No que se refere à estratégia de cooperação a necessidade de se obter vantagens financeiras é alta, porém, existe também a necessidade de preservar os relacionamentos, ou seja, todos querem ganhar, no entanto, existe a necessidade de manter o relacionamento em um nível aceitável para que haja uma parceria bem sucedida.

Na competição, ocorre que as vantagens financeiras estão em primeiro plano, muito acima da necessidade de manter relacionamento, ocorre principalmente em relações comerciais onde não há interesse em relacionamento futuro.

A estratégia de indiferença acontece uma situação na qual nem relacionamento futuro, nem vantagens financeiras são desejados ou necessários, é um caso que não se configura uma situação real de negociação e está na matriz apenas por coerência, porém pode-se aplicar a órgãos do estado tendo em vista que eles não têm interesse financeiro ou de relacionamento, cabendo ao ator que interage com essa instituição obedecer apenas às regras que lhe são impostas.

Ury (2013) apresenta uma estratégia que difere completamente das abordadas anteriormente, chamada de estratégia *breakthrough*³ que tem como essência a **ação indireta**, o autor faz uma paráfrase com a navegação, que raramente atinge um destino por meio de um trajetória direta, sendo necessário virar de bordo várias vezes até chegar ao destino, isso se aplica também as negociações, pois é frequente não se atingir um acordo mutuamente satisfatório por meio de uma rota direta. A negociação *breakthrough* trabalha a construção de

³ *Breakthrough*: Palavra de origem inglesa que significa: Ruptura das linhas inimigas.

acordos, ao invés da imposição de uma ideia ao lado oposto. Essa solução conjunta pode ser trabalhada através de cinco passos:

1º Passo Saia de Cena: Refere-se ao instinto humano de reação, essa estratégia diz que é necessário o equilíbrio mental para não reagir ao confronto e procurar observar a negociação de cima sem haver um conflito.

2º Passo Passe para o lado dele: Consiste em conhecer o oponente e colocar-se no lugar dele, reconhecendo seus pontos de vista e mostrando-lhe respeito.

3º Passo Reformule: Consiste em mostrar o oponente que o problema tem de ser resolvido em conjunto, assumindo às vezes posição contrária no intuito de reformular o problema e chegar a uma solução.

4º Passo Construa uma Ponte dourada para o seu oponente: Refere-se como é necessário preservar o adversário de qualquer constrangimento, fazendo-o parecer vitorioso como o desfecho.

5º Passo Faça cair em si, Não de Joelhos: Está relacionado como a ameaça e coerção tem geralmente o efeito oposto do desejado e a melhor alternativa é acreditar que não se pode vencer sozinho, mas somente em conjunto.

A partir desses cinco passos Ury (2013) elaborou outra estratégia que consiste numa última saída para satisfazer os interesses sem a concordância do oponente, conhecida como BATNA - *Best Alternative to a Negotiated Agreement* (Melhor Alternativa para um acordo negociado) que tem como característica ter uma escolha viável, um parâmetro de valor para caso não haja sucesso na negociação. Pode se dizer também que é um parâmetro no qual deve ser planejado antes de se iniciar as negociações mirando um possível desacordo entre as partes.

2.3 PRODUTOS DE INVESTIMENTO

Atualmente os investidores tem um objetivo principal, obter os maiores ganhos com seu investimento, a oferta de produtos para atingir esse objetivo é diversificada, atendendo a todos os perfis de investidores desde os mais conservadores até os mais agressivos. Porém é necessário o entendimento de qual produto se encaixa no perfil de cada um e entender que aplicações com maiores retornos exigem riscos e prazos maiores.

Kotler e Keller (2006) dizem que um produto é tudo aquilo que pode ser oferecido a um mercado para satisfazer um desejo ou uma necessidade. Partindo dessa afirmação

podemos refletir que um produto é qualquer coisa que possa ser usado com objeto de troca entre pessoas e organizações tendo como objetivo a satisfação de um desejo.

O hábito de investir não é tão comum no Brasil, o brasileiro tem a tradição de fazer empréstimos e financiamento e não ao contrário. Existe, no entanto, inúmeras opções de investimentos no Sistema Financeiro brasileiro, com bons resultados e para todos os perfis de poupadores. (INFOMONEY, 2015)

De acordo com Assaf Neto (2014) investimento em termos econômicos é o capital que se aplica no intuito de receber rendimentos a prazo, resignando-se de um benefício imediato por um futuro indeterminado, que pode ser a aposentadoria, a compra de um bem no futuro ou a realização de uma viagem de férias.

Um investimento contempla três variáveis: O rendimento esperado, o quanto se espera ganhar; o risco que é a probabilidade de não se obter o retorno financeiro aguardado e o horizonte temporal que é o período com que se acredita que o investimento trará resultado.

O setor financeiro busca cada dia mais aprimorar os produtos e serviços com vistas a atender as necessidades dos investidores, puxado também pelo crescimento de novas tecnologias do mundo moderno os produtos buscam cada vez mais ter características próprias e detalhes pouco perceptíveis.

De acordo com Cadore (2007) um produto de investimento é um instrumento para a captação de recursos das instituições financeiras e de aplicação dos agentes superavitários que investem ou tem intenção de investir recursos destinados à poupança. Entende-se poupança como recurso não gasto, destinado para economia financeira, quer seja para investimento futuro ou aposentadoria.

Produto de Investimento de acordo com Assaf Neto (2014) é a ferramenta no qual as instituições financeiras efetuam suas aplicações através da captação dos recursos dos credores superavitários, remunerando-os e então emprestando esses mesmos recursos aos tomadores deficitários.

Os produtos de investimento podem ser de diversos tipos e modalidades, destacam-se abaixo os principais produtos adquiridos pelos clientes da Caixa, definidos e caracterizados de acordo com a Caixa Econômica Federal (2015).

Poupança: A poupança é uma dos investimentos mais populares do país, que conta com simplicidade e baixo Risco, além disso, é garantida pelo governo e suas regras de funcionamento são reguladas pelo banco central. Os valores depositados em poupança são remunerados pela TR (taxa referencial), acrescida de juros de 0,5% ao mês quando a taxa de juros da economia (SELIC) estiver no patamar de até 8,5% como define a MP 567 de 2012;

caso a taxa de juros esteja em um valor abaixo de 8,5% a remuneração da poupança será 70% dessa taxa mais a TR.

A poupança possui a vantagens como permitir a aplicação de valores muito baixos, além de ser isenta de imposto de renda, taxas de administração e possuir liquidez diária, permitindo saques a qualquer momento, porém, caso o dinheiro não permaneça os trinta dias na conta ela não pagará rendimentos.

Certificado de Depósito Bancário (CDB): Os CDBs são títulos emitidos pelos bancos para captação de recursos junto a clientes, proporcionando-lhes uma rentabilidade durante um prazo previamente acordado, essa rentabilidade pode ser negociada tanto a partir de uma taxa fixa de juros (pré-fixada) quanto de uma taxa vinculada a índices econômicos (pós-fixada). O CDB é garantido pelo Fundo Garantidor de Crédito (FGC) até o limite de 250 mil reais.

Sobre as aplicações em CDBs incidem impostos relacionados a aplicações financeiras de renda fixa, Imposto sobre Operações Financeiras (IOF), caso a aplicação seja resgatada em menos de trinta dias de sua aplicação inicial e Imposto de Renda que será deduzido de forma regressiva de acordo com o prazo que ficará investido. Os impostos nos CDBs assim como em toda aplicação em renda fixa incidem apenas sobre o rendimento da aplicação.

Fundos de Investimento: Um fundo de investimento pode ser definido como um condomínio de investidores onde os recursos investidos por eles são geridos de forma centralizada por um gestor profissional. O cliente adquire cotas dos fundos de investimento e os recursos financeiros alocados nesse são investidos pelo gestor profissional em uma carteira diversificada de títulos e valores mobiliários existentes no mercado. As carteiras podem ser mais ou menos variadas, podendo conter ativos de diversos tipos tais como: ações, títulos de renda fixa, títulos cambiais, derivativos e títulos públicos federais. Os fundos de Investimento não têm garantia do FGC.

A cerca da tributação os fundos de investimentos pagam imposto de renda de acordo com o fundo escolhido e o prazo de investimento, que varia entre 22,5% e 15%, é cobrado também IOF de forma regressiva, caso o resgate seja inferior ao prazo de trinta dias. Os fundos também cobram taxa de administração que representam as despesas que o fundo teve, sendo divididas para todos os cotistas de acordo com quantidade de cotas que cada um possui.

Letra de Crédito Imobiliário (LCI): São títulos de renda fixa lastreados de crédito imobiliário, garantidos por hipoteca ou alienação fiduciária. A LCI é usada como instrumento financeiro para captar recursos para financiamento imobiliários, ela pode ser negociada a partir de uma taxa Pré-fixada, ou também ao uma taxa Pós-Fixada. No caso das pós-fixadas o

investidor receberá um percentual do CDI (certificado de depósito interfinanceiro) que é a taxa média dos empréstimos realizados entre instituições financeiras, calculada e divulgada diariamente pela CETIP (central de custódia e liquidação de títulos privados).

A LCI é isenta de imposto de renda e também não paga IOF e nem taxa de administração, porém o valor mínimo de aplicação é geralmente alto e o prazo mínimo de resgate e de noventa dias. Além disso, essa aplicação é garantida pelo FGC até o limite de 250 mil reais.

3. METODOLOGIA

Segundo Gerhardt e Silveira (2009) metodologia é o estudo da organização dos trajetos a serem percorridos, para se realizar uma pesquisa ou um estudo, ou para se fazer ciência. Etimologicamente, significa o estudo dos caminhos, dos instrumentos utilizados para fazer uma pesquisa científica.

Nesse contexto, a presente pesquisa tem como objetivo geral conhecer as estratégias utilizadas na negociação de produtos de investimento no setor de Pessoa Física da CEF na Paraíba e quais seus efeitos nos resultados de cada unidade. Diante desse objetivo a pesquisa classifica-se como descritiva. De acordo com Gil (2002, p.42), “As pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis”. O estudo é apontado como descritivo em virtude de que se compreendem claramente as formas de negociar e as limitações dos gestores no que diz respeito às estratégias de negociação.

Quanto aos procedimentos utilizados destacam-se como um estudo de caso e pesquisa documental. Gil (2002) comenta sobre o estudo de caso dizendo que consiste no estudo preciso e profundo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu vasto e detalhado conhecimento. Esse tipo de procedimento permite descrever a situação do contexto em que está sendo feita determinada investigação. Já a Pesquisa documental segundo Gil (2002, p. 45) “[...] Vale-se de materiais que não receberam ainda um tratamento analítico, ou que ainda podem ser reelaborados de acordo com o objeto de pesquisa.”

No tocante a forma de abordagem, a presente pesquisa utilizou-se da abordagem qualitativa e quantitativa. Sobre a pesquisa qualitativa Dias e Silva (2010) conceituam como sendo uma pesquisa que engloba dados qualitativos através de entrevistas, observações e documentos. Para Kaurak, Manhães e Medeiros (2010) pesquisa quantitativa significa

demonstrar em números opiniões e informações para classificá-las e analisá-las através de recursos estatísticos.

O universo da pesquisa será a empresa Caixa Econômica Federal superintendência Paraíba que compreende um total de quarenta e cinco agências, dentro desse universo foram selecionadas três agências para compor a amostra. O critério de escolha dessa amostra se deu a partir das semelhanças entre as unidades estudadas, dentre elas destacam-se: A mesma quantidade de funcionários, tempo de atividade menor que cinco anos e por possuírem apenas um gerente para a carteira de pessoa física, além de ter o número bem próximo de correntistas.

De acordo com Honorato (2012) *apud* Frade (2014) Existem dois tipos de amostra, a primeira é conhecida como probabilística, cujos elementos são escolhidos de maneira aleatória, fazendo com que haja precisão quanto às estimativas amostrais das particularidades de interesse. O segundo tipo é conhecido como amostragem não probalística, que não se leva a chance de escolher elementos amostrais, mas se baseia na confiança direcionada na análise do próprio pesquisador.

A amostra da presente pesquisa se enquadra como não probabilística por julgamento que segundo Kaurak, Manhães e Medeiros (2010) é quando o pesquisador usa o seu julgamento para selecionar os membros da população que são boas fontes de informação precisa.

Utilizou-se como instrumento de coleta de dados um roteiro que foi aplicado por meio de uma entrevista semiestruturada. De acordo Gerhardt e Silveira (2010) trata-se de um grupo de questões organizadas em um roteiro, sobre o tema estudado, que permite com que o entrevistado fale livremente sobre questões que surjam durante o período da entrevista.

Além disso, foram utilizados dados sobre os resultados das unidades usadas nesta pesquisa em relação aos itens produtos de investimento.

Assim, por meio da entrevista com os três gerentes do segmento pessoa física das agências: Portal do Sertão, Santa Luzia do Sabugi e São Bento, realizou-se a pesquisa mediante um roteiro com perguntas abertas e análise dos dados coletados, buscando colocar em prática os objetivos e problema de pesquisa desse estudo.

4. RESULTADOS

Com o intuito de identificar as estratégias de negociação para produtos de investimento no segmento pessoa física, a pesquisa foi realizada na Caixa Econômica Federal, participaram da pesquisa três agência, sendo elas: Agência Portal do Sertão , Agência Santa Luzia do Sabugi e Agência São Bento da Paraíba, localizadas respectivamente em Patos, Santa Luzia e São Bento na Paraíba. Como forma de preservação da imagem dos indivíduos entrevistados serão utilizadas as letras A, B e C para identificar as três agências.

Para a contextualização da empresa, foi realizada uma pesquisa documental nos arquivos institucionais da CEF, onde a pesquisa foi realizada.

4.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DA EMPRESA

A Caixa Econômica Federal empresa pública de direito privado, criada nos termos do decreto lei de 12 de agosto de 1969 com sede e foro em Brasília/DF. Fundada em 1861 por Dom Pedro II com o nome de Caixa Econômica e Monte de Socorro, tinha como propósito incentivar a poupança popular e conceder empréstimos sob penhor, a instituição veio combater outras empresas que agiam no mercado e não ofereciam garantias aos depositantes além de oferecer empréstimos a juros exorbitantes.

A experiência acumulada desde então propiciou que em 1931 a Caixa inaugurasse empréstimo em consignação para pessoas físicas, além de começar a operar a carteira hipotecária de bens imóveis. Em 1934 a Caixa assumiu a exclusividade nas operações de penhor, extinguido por completo as antigas casas de prego operadas por particulares.

Com a Extinção do BNH (Banco Nacional de Habitação), em 1986, a Caixa passou a ser o maior banco público da América latina, incorporando também nesse mesmo ano o FGTS (Fundo de Garantia por Tempo de Serviço), tendo que centralizar todas as contas recolhedoras do FGTS existentes na rede bancária e administrar a arrecadação desse fundo e o pagamento dos valores aos trabalhadores.

Ao longo de sua história a Caixa cresceu e se desenvolveu, diversificando sua missão e ampliando sua área de atuação. Hoje ela atende a correntistas, trabalhadores, beneficiários de programas sociais e apostadores com uma rede de mais de quatro mil agências, mais de cem mil funcionários e com uma carteira de clientes que ultrapassa a marca de setenta milhões de pessoas.

As Agências Portal do Sertão, Santa Luzia e São Bento estão localizadas no sertão da Paraíba, ambas foram fundadas a menos de cinco anos e possuem estrutura física idêntica, com uma mesma lotação de pessoal, um mesmo porte financeiro, clientes de perfil semelhante, e apenas um gerente que administra a carteira de pessoa física, sendo estes os motivos para caracterizar os objetos deste estudo.

4.2 FORMAS DE NEGOCIAÇÃO UTILIZADAS PELOS EMPREGADOS

No que tange as formas de negociação que foram utilizadas pelos empregados da Caixa das agências selecionadas, foi possível identificar que há certa semelhança nos padrões utilizados pelos gestores, tendo em vista o seguimento de normas internas que equacionam certos procedimentos, fazendo com que haja certa uniformização no oferecimento do produto, porém, a estratégia que cada gerente usa o individualiza dos demais pelo fato de ali estar sua personalidade e sua capacidade de convencimento e persuasão.

Os perfis dos gerentes que participaram da pesquisa são semelhantes, ambos possuem entre 32 e 34 anos, são gerentes em média há três anos e possuem entre cinco e sete anos de empresa.

É importante inicialmente entender a visão dos gerentes em relação ao que é uma negociação, portanto foi questionado a cada participante qual seria o entendimento sobre o que era negociação. Essa pergunta foi feita no intuito de verificar se possuíam conhecimentos precisos sobre o conceito do tema.

Em resposta ambos tiveram o mesmo ponto de vista, que negociação trata de uma relação entre duas ou mais partes nas quais se tenha um acordo com benefício para ambas as partes. Esse entendimento vem ao encontro do que Martinelli e Almeida (2011) dizem sobre a negociação, que é um processo contínuo que está amplamente relacionado à satisfação de ambos os lados, no qual se identifica as necessidades de cada uma das partes como o intuito de dividir os ganhos entre as partes envolvidas.

Dando continuidade aos questionamentos, foi perguntado aos entrevistados se existia uma estratégia específica para cada cliente. Em resposta, todos afirmaram que sim. Segundo eles, cada segmento de cliente, a forma com qual se negocia é diferente e, conseqüentemente, a estratégia muda.

Em seguida foi questionada aos entrevistados qual a estratégia de negociação utilizada para clientes que não possuem nenhum conhecimento sobre os produtos de investimento, para os que possuem um conhecimento moderado e também os que são especialistas nos mesmos.

O gerente da agência A respondeu que no que se refere a cliente sem conhecimento do produto e com conhecimento moderado é necessário à apresentação do portfólio de produtos caracterizando cada um com suas respectivas vantagens e desvantagens, buscando deixar o cliente ciente de sua decisão e procurando também fidelizar o cliente, mas com vistas ao retorno que o cliente dará ao banco. Já com clientes com muito conhecimento tem-se a necessidade de ouvir as expectativas deste e procurar assessoria na própria instituição para poder orientá-lo, com vistas sempre em torná-lo cliente e procurar um bom retorno financeiro à instituição.

Com base no que foi apresentado pelo gerente da agência A, pode-se inferir que o mesmo se utiliza de uma estratégia de cooperação fazendo com que o cliente se sinta bem acolhido, tentando assim preservar os relacionamentos, no entanto, não deixando de lado a necessidade de se obter vantagens financeiras (MELLO, 2012)

O gerente da agência B atua de uma forma diferente, quanto à abordagem de clientes sem conhecimento e com conhecimento moderado o mesmo pede que eles venham acompanhados de pessoas de sua confiança para que possam “entender junto” sobre os tipos de investimento a serem expostos. Já os clientes que são especialistas em investimentos o gerente afirma que atende com a condição de eventuais dúvidas que surjam, possam ser explicadas num momento posterior. Em ambos os casos o gerente busca conseguir criar um vínculo com o cliente e procura conciliar esse vínculo com o resultado financeiro trazido por ele.

O que se observa diante do apresentado é que o gerente atua de acordo com estratégia colaborativa de Martinelli e Almeida (2012) que diz que se deve priorizar o relacionamento tanto quanto os resultados. O modo como aborda os usuários sem conhecimento e com conhecimento moderado do assunto busca fazer com que haja uma comunicação mais efetiva, evitando distorções por parte do cliente.

O gerente da agência C respondeu que clientes com conhecimento moderado e sem conhecimento são abordados da mesma maneira por ele, buscando apresentar o produto da forma mais simples, usando uma linguagem menos técnica para que os clientes possam acompanhar o raciocínio; já clientes com conhecimento avançado, o mesmo diz que busca fazer comparações e mostrar as vantagens dos produtos do banco sempre com assessoria. Em ambos os casos o gerente demonstrou que busca sempre criar um vínculo com o cliente, tendo

em vista torná-lo rentável no futuro. Quando se pensa em classificar as estratégias num processo de negociação, dois aspectos básicos devem ser observados: a importância do relacionamento e a relevância do resultado, no que foi apresentada pelo gerente C a estratégia utilizada é classificada como de cooperação, pois pretende preservar o relacionamento tendo em vista atingir algum resultado financeiro no futuro.

Em seguida foi questionado se eles se preparavam antecipadamente para negociar com cliente e como o faziam. A resposta de todos os entrevistados foi positiva, segundo eles é preciso que haja um estudo das características do cliente, verificando qual o seu perfil e as possíveis opções de investimento que devem ser oferecidas para ele.

A fase dos preparativos para a negociação é o momento adequado para se trabalhar a melhor estratégia a ser utilizada. Ury (2013) diz que se as pessoas dedicassem mais tempo para se preparar as negociações seriam bem mais eficazes.

Foi indagado aos entrevistados após uma explanação do que seria um parâmetro de valor, se eles estabeleciam algum parâmetro como última alternativa para fechar um negócio. Em resposta os gerentes das agências A e B disseram que sim, eles planejam uma última saída para fechar o negócio, caso não sai como planejado o que eles chamam de “ponto de ruptura”; já o gerente da agência C não estabelece nenhum parâmetro de valor, segundo ele “vou para buscar 100%, caso não consiga na hora penso em outras alternativas”.

Ury (2013) mostra que examinar suas alternativas somente quando as coisas derem erradas é um erro clássico, para ele saber um parâmetro no qual se possa atingir o mínimo de satisfação dos interesses pode determinar o sucesso de uma negociação.

Buscou-se saber qual o tipo de investimento os gerentes tinha mais facilidade em negociar e por qual motivo. A resposta do gerente da agência B e da agência C foi que a LCI era o investimento que possuíam uma facilidade maior em negociar, pois possui um baixo risco e uma boa rentabilidade, além de ser isento de taxas como imposto renda e administração, já o gerente da agência A disse que o produto que tinha mais facilidade em negociar era os fundos de investimento, por terem uma grande quantidade de variações que se adequam aos diversos tipos de perfis, além de uma boa rentabilidade se for um fundo bem alavancado.

Assaf Neto (2015) explica que letras de crédito imobiliário são títulos que possuem uma rentabilidade melhor do que a caderneta de poupança, porém exige um prazo maior de aplicação, além da maior remuneração obtida elas oferecem a vantagem de ser isentas de imposto de renda. Já os fundos de investimento oferecem acesso a diferentes mercados além de possuir maior liquidez e uma grande diversificação.

4.3 FORMAS NEGOCIAR X DESEMPENHO DA UNIDADE

Diante de tantas variáveis no processo de negociação é necessária a mensuração dos resultados obtidos pelos gestores das unidades, no entanto deve-se destacar que não só a capacidade inata do gestor é fator preponderante para o resultado, tendo em vista elementos externos que influenciam tanto quanto os internos na construção do resultado.

No Quadro 1 é mostrado o resultado das três unidades nos últimos cinco semestres, focalizando apenas os produtos de investimento.

Agência	1º 2013	2º 2013	1º 2014	2º 2014	1º 2015
Portal do Sertão	8,24%	43,12%	113,89%	112,89%	109,06%
Santa Luzia do Sabugi	90,61%	86,80%	112,65%	111,77%	2,91%
São Bento da Paraíba	241,58%	132,69%	43,90%	102,39	57,93%

Quadro1: Avaliação de desempenho

Fonte: (CEF, 2015)

Diante dos dados apresentados é possível destacar um paradoxo, de um lado a Agência Portal do Sertão com um histórico crescente, de outro as agências Santa Luzia do Sabugi e São Bento da Paraíba em queda. Esses números retratam que as estratégias utilizadas anteriormente pelas agências Santa Luzia e São Bento não estão condizendo com a realidade econômica atual, ou seja, a forma como estão sendo conduzidas não está sendo efetiva. Na agência Portal do Sertão está acontecendo o inverso, a estratégia utilizada esta gerando resultado, mostrando uma crescente nos resultados da unidade.

Perguntados se a forma de negociar muda de acordo com o resultado da unidade, todos foram uníssonos em dizer que o resultado pouco influencia na forma de negociar, destacando que sempre é necessário ter foco no negócio independente de o resultado já está cumprido ou não.

4.4 LIMITAÇÕES NA CONDUÇÃO DA NEGOCIAÇÃO

Sabendo que a negociação de produtos de investimento envolve muitos fatores tanto internos como externos foi perguntado quais as principais limitações encontradas para a realização de um negócio tendo como foco os produtos de investimento.

Como resposta o gerente da agência A relatou que um dos maiores limitadores para o fechamento do negócio e a desconfiança do cliente na aplicação, segundo o mesmo, a falta de

conhecimento dos aplicadores os deixam inibidos a fazer algum tipo de investimento por ter medo de perdas ou simplesmente por não ter segurança de sua aplicação; o gerente da agência B destacou como limitante o fator do cliente querer sempre uma grande rentabilidade no curto prazo, sem ter horizonte de futuro; já o gerente da agência C colocou como fator limitante o amplo portfólio de produtos da Caixa o que faz com que não obtenha conhecimento suficiente de cada produto, além da questão do risco do retorno da aplicação.

Adiante foi perguntado se o conhecimento dos produtos de investimento pelo cliente ajuda no processo de negociação. Como resposta todos afirmaram que sim, pois como disse o gerente da agência B “[...] um cliente esclarecido nos ajuda a oferecer uma melhor forma de aplicação financeira, considerando rentabilidade e liquidez.”.

Qualquer que seja o objetivo da negociação existe sempre variáveis que condicionam o processo, foi perguntado como eram observados fatores como tempo, poder e informação dentro de uma negociação.

No que diz respeito ao tempo, todos os gerentes afirmaram que é necessário que haja um planejamento do tempo, pois devido o grande número de atendimentos que as agências realizam este torna-se demorado, o que pode influenciar na negociação do produto com o cliente. Já para variável poder para o gerente A, esse tem uma relação direta com a informação, pois segundo ele quem possuir mais informações sobre os produtos, geralmente tem mais poder de convencimento e conseqüentemente vai levar vantagem. O gerente B diz que a informação é importante para se realizar a estratégia adequada para cada cliente, quanto mais informação mais segurança vai ter para negociar com o cliente; no tocante ao poder o mesmo relata que se refere até onde pode ir sua margem de negociação, ou seja, o poder para ele é saber o que pode ser prometido para o cliente na negociação. O gerente C interliga as três variáveis dizendo que se há demora no tempo de atendimento o poder de barganha com o cliente diminui e conseqüentemente terá de ter mais informações para convencê-lo.

Em seguida foi perguntado se quando uma negociação se prolonga por um período além do planejado existe uma perda de efetividade. Para o gerente A é preciso ter um tempo estipulado para negociação, segundo o mesmo “precipitar ou alongar muito esse tempo pode ser sinal de que o foco da negociação foi perdido”. O gerente B discorda dizendo que o tempo depende muito do objetivo final da negociação, é preciso mensurar se o tempo investido é proporcional ao retorno que o cliente trará para a agência. Já para o gerente C se o tempo de negociação for muito curto ou longo demais há um desgaste seja pelo excesso ou falta de informações.

Para Martinelli e Almeida (2011, p.79) “[...] o tempo deve ser cuidadosamente analisado, deve ser ponto de apoio para se projetar o negócio e conseqüentemente a satisfação dos envolvidos [...]”. Portanto o tempo é variável essencial no processo de negociação, sendo o tempo limite definido por quem negocia se tornando mais flexível do que se imagina.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A negociação de produtos de investimento é feita pelos gerentes com intuito de atender as necessidades de alocação de recursos dos investidores, negociando assim prazos, rentabilidade e tipo da aplicação, além disso, busca-se tornar o cliente rentável para instituição financeira.

Por meio da pesquisa realizada na Caixa Econômica Federal, bem como, a contribuição teórica obtida através da opinião de vários autores aqui citados, foi possível a caracterização desta pesquisa. Constatou-se, por meio do estudo de caso, as estratégias utilizadas pelos gerentes na negociação dos produtos, assim como, a relação como desempenho da unidade e suas limitações.

A partir do que foi levantado nas respostas das entrevistas foi possível identificar algumas das estratégias que os gestores utilizam para negociar os produtos de investimento com os clientes, dentre elas a de que o segmento influencia na forma de negociar dos gestores, os quais apresentam uma postura diferente para cada segmento, além de que a estratégia utilizada para quem não conhece os produtos de investimento é diferente dos que conhecem, porém o foco se mantém sempre em conciliar os interesses do cliente com os resultados trazidos por ele em maior ou menor grau, proporcionando a satisfação desejada para criar trocas que satisfaçam os objetivos individuais e organizacionais.

Dentro do contexto da estratégia todos buscam planejar ações antes do momento que antecede a negociação, buscando assim, sempre atingir um resultado positivo, porém, nem todas adotam um parâmetro mínimo para ser atingindo, caso a negociação não saia como planejado.

Os resultados encontrados com relação aos números das agências São Bento e Santa Luzia mostram a necessidade de se aprimorar o modelo atual, visto que estratégias utilizadas no passado podem não ter a mesma eficácia no futuro.

Ademais, é importante frisar que este trabalho não procurou esgotar o assunto, sugerimos linhas de pesquisa para trabalhos futuros, como um estudo com os próprios

investidores, a fim de verificar seus pensamentos em relação às estratégias de negociação e o seu conhecimento sobre os produtos de investimento. Perante tudo que foi debatido pode-se afirmar que as estratégias de negociação são muito importantes para realização de negócios dentro da Caixa assim como em outras instituições financeiras, contribuindo assim para a maximização dos resultados.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, Rui Otávio Bernardes de. **Princípios de negociação: Ferramentas e gestão**. 2. Ed.6. Reimpressão. São Paulo: Atlas, 2012.

ASSAF NETO, Alexandre. **Mercado Financeiro**. 12ed. São Paulo: Atlas, 2014.

CADORE, Rosmari Bertolo. **Perfil do investidor diante do Portfólio de possibilidades para investimentos financeiros no Banco do Brasil agência xaxim S.C**. Trabalho de conclusão de curso apresentado ao programa de pós-graduação da universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2007.

CAIXA ECONÔMICA FEDERAL. **Poupança e Investimentos** 2015. Disponível em : <<http://www.caixa.gov.br/voce/poupanca-e-investimentos/Paginas/default.aspx> > Acesso em 16 abr. 2015.

_____. **Avcaixa-Rede**. 2015. Disponível em: <<http://av.caixa/outrasavaliacoes/rede/> > Acesso em 20 abr. 2015.

CAMARGO, Sílvia Helena Carvalho Ramos Valladão de. **Visão sistêmica e negociação: O caso da pecuária de corte**. 2007, 243p. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo.

DIAS, Donaldo de Souza. SILVA, Mônica Ferreira da. **Como escrever uma monografia, Manual de elaboração com exemplos e exercícios**. – São Paulo: Atlas, 2010.

FERREIRA, Gonzaga. **Negociação como usar a inteligência e a racionalidade**. 2ed. São Paulo: Atlas, 2013.

FRADE, Cinthia Moura. **Decisões em relação ao composto de marketing para produtos não procurados: Um estudo na empresa Brícia loja de seguros, localizada na cidade de**

Patos/PB. Trabalho de conclusão de curso apresentado ao curso de administração da Universidade Estadual da Paraíba – Patos. 2014.

GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo. **Métodos de Pesquisa.** Porto Alegre: Editora da Ufrgs, 2009.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. Ed. São Paulo: Atlas, 2002.

KAUARK, Fabiana da Silva. MANHÃES, Fernanda Castro. MEDEIROS, Carlos Henrique. **Metodologia da Pesquisa: Um guia Prático.** Itabuna: Via Litterarum, 2010.

INFOMONEY. **Brasileiro poupa pouco, mais reverter o quadro é um processo bem longo.** Disponível em: < <http://www.infomoney.com.br/minhas-financas/noticia/1437649/brasileiro-poupa-pouco-mas-reverter-quadro-eacute-processo-bem-longo>>. Acesso em 08 abr. 2015.

KOTLER, Philip . KELER, Kevin Lane. **Administração de Marketing.** 12 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2006.

MARTINELLI, Dante P. Almeida, ALMEIDA, Ana Paula de. **Negociação e Solução de Conflitos: Do impasse ao ganha-ganha através do melhor estilo.** 1.ed. 11. Reimpr. São Paulo: Atlas, 2012.

_____. **Negociação como transformar confronto em cooperação.** São Paulo: Atlas, 2011.

MELLO, José Carlos Martins F. de. **Negociação baseada em estratégia.** 3. Ed. São Paulo: Atlas, 2012.

OLIVEIRA, Leticia de. A estratégia organizacional na competitividade: Um estudo teórico. **READ – Revista eletrônica de administração.** Ed. 40. Vol. 10. N. 4, Jul/Ago. 2004.

PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência.** 2. Ed. 12ª. Reimpressão. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

THOMPSON, Leigh. L; **O negociador.** 3. Ed. São Paulo: Person Prentice hall, 2009.

URY, William, L. **Negocie para vencer: instrumentos práticos e criativos para chegar ao sim.** 2. Ed. São Paulo: HSM, 2013.

NEGOTIATION STRATEGIES OF INVESTMENT PRODUCTS: A case study in the segment individuals in the agencies CEF of Paraíba.

ABSTRACT

Negotiation is an instrument that can help people to improve considerably the ability to generate results, combined with a good strategy can improve the financial results and make good agreements. The present study aimed to search succinctly of negotiation used in negotiate with banking products in the Caixa Economic Federal of Paraíba, to check the influence of strategy in the outcome of the units studied. In relation to the methodology used it is a descriptive research in which it was decided by a case study. As regards the approach it is a qualitative and quantitative research using as research instrument a semi-structured interviews and documentary analysis. It was noticed by analysis of the results how to negotiate changes of managers on the segment and the degree of customer knowledge also plan to advance before the negotiations with the customer, seeking to achieve a positive result. Lastly it was identified also the strategy model that is being used is not generating results in the current context.

Key Words: Negotiation, Strategy, Investment Products

APÊNDICE - A

(ROTEIRO DE ENTREVISTA COM GERENTES DA CEF)

1. Qual o sua idade e o seu cargo?
2. Qual agência trabalha e quanto tempo tem de empresa?
3. Para você o que é negociar?
4. Diante de fatores como o tempo, poder e informação como você os observam dentro de uma negociação?
5. Quando uma negociação se arrasta por um período além do planejado há uma perda de efetividade?
6. Existe uma estratégia específica para cada cliente? Explique.
7. Você se prepara antecipadamente para negociar com um cliente? Como?
8. Quais as Principais Limitações encontradas para a realização de um negócio, tendo como foco os produtos de investimento?
9. Quais os tipos de clientes você tem mais dificuldade em negociar? Por quê?
10. A sua forma de negociar muda de acordo com o desempenho da sua unidade?
11. O conhecimento dos Produtos de Investimento pelo cliente, ajuda no processo de negociação?
12. Sabendo que Parâmetro de valor é algo planejado antecipadamente para caso não haja um fechamento de uma negociação ideal, seja atingido pelo menos um parâmetro já preestabelecido. Você adota algum parâmetro de valor como última alternativa para fechar um acordo?

13. Quando um cliente se amarra em uma posição e ameaça sair da negociação qual a sua reação?
14. Qual a sua estratégia de negociação quando um cliente não possui nem conhecimento do produto?
15. Qual a sua estratégia de negociação quando um cliente possui um conhecimento moderado sobre o produto?
16. Qual a sua estratégia de negociação quando um cliente tem muito conhecimento sobre o produto?
17. Qual tipo de investimento você tem maior facilidade em negociar? Por quê?