



19° Congresso Internacional de Administração

ADM 2006

Ponta Grossa, Paraná, Brasil,  
19 a 22 de Setembro de 2006

## Mecanismos de planejamento e controle de vendas, auxiliando na produtividade bancária: o caso de uma instituição bancária nos Campos Gerais

Marcos Daniel Feldmann (UEPG) [mdanfeldmann@hotmail.com.br](mailto:mdanfeldmann@hotmail.com.br)  
Sergio Escorsim (UEPG) [escorsim@uol.com.br](mailto:escorsim@uol.com.br)  
Daniela Floriani (UEPG) [danifloriani@bol.com.br](mailto:danifloriani@bol.com.br)  
Danilo Queiroz Oliveira (UEPG) [queirozoliveira@hotmail.com.br](mailto:queirozoliveira@hotmail.com.br)  
Francisco Eduardo Bosak (UEPG) [prismacastro@uol.com.br](mailto:prismacastro@uol.com.br)

### Resumo

O PCP Bancário, proposto em uma instituição bancária da região dos Campos Gerais, no estado do Paraná, criará um sistema descentralizador que possa planejar e controlar as vendas, utilizando-se de uma nova ferramenta chamada *forecasting*. O sistema poderá trazer aos funcionários que possuem contato direto com o cliente, dados e informações altamente relevantes para conquistar as vendas, tendo assim um controle específico das necessidades reais da organização no momento exato da venda.

*Palavras-chave: Produção; Planejamento e controle; Descentralização.*

### 1. Introdução

Ao dirigente ou administrador de empresas, nos dias de hoje, é recomendável possuir uma série de características inerentes e indispensáveis a sua gestão, dentre elas: reciclar permanentemente seus conhecimentos, saber comunicar, ter capacidade de resolver conflitos, e acima de tudo, saber valorizar e motivar constantemente seus funcionários. No caso de uma instituição bancária, ou de um gerente de banco, não é diferente, o administrador necessita ter uma série de características, recursos, dados e informações para garantir o sucesso de sua gestão.

Cabe assim propor um sistema o qual crie uma nova modalidade de venda de produtos e serviços bancários, denominado PCP Bancário. Descentralizar a informação, fazendo com que ela atinja tanto o cliente interno quanto o cliente externo será o foco do trabalho, assim estará à disposição do funcionário de varejo, o qual é ligado com o cliente e responsável direto pela obtenção de lucro da organização, um mecanismo pelo qual ele consiga planejar e controlar suas vendas de acordo com a real necessidade de sua agência. Através desse mecanismo, conseguirá saber-se qual funcionário estará atingindo um maior nível de rentabilidade e lucratividade, permitindo a possibilidade de premia-lo e motivá-lo pelo alto grau de desempenho.

De acordo com Cezar(2002), hoje é mais importante que as pessoas sejam parte integrante do negócio, estejam em sintonia com o que a empresa espera delas e saibam o que podem esperar da organização. Dentro desse conceito, pretendemos aplicar o sistema em vendas de produtos e serviços tais como, cartão de crédito, fundos de investimento, limites de crédito e empréstimo, títulos de capitalização, seguros, consórcios e débito automático.

Este artigo tem por objetivo demonstrar como a função PCP pode atuar lado a lado com a venda produtos bancários, sistematizando e auxiliando os funcionários responsáveis a aumentar a produtividade das suas vendas, bem como sua estima e motivação. Em uma instituição bancária o maior potencial de vendas está nos funcionários que tem o contato direto com o cliente, gerentes e escriturários, estes são os alvos analisados em nosso artigo, a qual foi realizada numa instituição bancária situada na região dos Campos Gerais e a qual por motivos éticos, denominaremos de Banco *Trianon*.

## **2. Programa de planejamento e controle bancário do Banco *Trianon***

Uma instituição bancária tem o mesmo objetivo de uma empresa comum, obter retorno sobre o seu capital e maximizar a sua riqueza, porém faz isto de modo diferente, “alugando” o seu capital e proporcionando a seus clientes a possibilidade de investimentos. A venda de produtos e serviços tende a atingir tanto a sociedade em forma de pessoa física como em forma de pessoa jurídica, objetivando assim o crescimento corporativo e pessoal da cidade na qual a organização esteja instalada. Atualmente os bancos investem muito em sistemas, os quais demonstram grande quantidade de informações gerenciais, de modo assim, que possam comparar o desenvolvimento de agências, regionais, diretorias e dos próprios bancos como um todo.

Hoje as maiorias das grandes organizações financeiras contam com estes sistemas, os quais possam permitir aos gerentes uma grande quantidade de dados que compilados possam gerar informações de punho muito abrangente. No exemplo do Banco *Trianon* não é diferente, pode-se conhecer qual a posição de sua agência dentro da esfera regional e também de toda a rede bancária a qual a agência pertence. Outra característica é reconhecer a posição dentro do município em que o trabalho é efetuado, comparando as captações financeiras com seus principais concorrentes.

Porém como podemos vivenciar, esta grande quantidade de informações limita-se a uma pequena parcela de funcionários, no caso aos gerentes. Os responsáveis pela apresentação e venda destes produtos e serviços, ou seja, os funcionários das agências de varejo, aqueles que realmente possuem o contato com os clientes, acabam por ficar alienados as informações, as quais de alguma maneira poderiam auxiliá-los no cumprimento das suas metas e objetivos e conseqüentemente no crescimento de sua organização como um todo.

Atualmente o banco estudado possui uma grande cesta de produtos e serviços, que são disponibilizados aos seus clientes de forma a orientá-los a obter os recursos necessários ao seu desenvolvimento. Capital de giro, cheque especial, débito automático, descontos de duplicatas, cheques e promissórias, empréstimo pessoal, financiamentos imobiliários, rurais e de bens gerais, capitalizações, seguros, planos de previdência, consórcios, cartão de crédito, fundos de investimento, entre outros produtos e serviços, abrangem uma carteira muito diversificada, que de alguma maneira podem ser compiladas em grupos, os quais irão representar como a instituição comporta-se na venda dos mesmos, de acordo com a clientela disponível. Por exemplo, consegue-se saber a porcentagem de dinheiro aplicado em fundos de investimento e a porcentagem aplicada em poupança dentro da clientela pessoa física. Desta maneira pode-se fazer um trabalho, priorizando uma orientação mais voltada para aplicações com rendimento superior, caso a porcentagem de fundos esteja menor que a aplicação em poupança. Assim podemos notar que o número de índices que podem ser criados é

incrivelmente grande, os quais podem ser desenvolvidos com o intuito de auxiliar a organização numa nova visão estratégica a fim de diversificar e aumentar a sua rentabilidade.

Como toda grande organização, é válido lembrar que o Banco *Trianon* também possui um sistema de metas, que é estipulado pela alta gerência, de acordo com a necessidade real enfrentada pela organização como um todo. Essas metas mensais são repassadas em forma simples e geral, ficando a cargo da gerência repassar esta informação para os demais funcionários.

Não podemos esquecer de citar que esta instituição trabalha muito com o fator motivacional de seus empregados, pois o *stress* adquirido diariamente por eles é muito representativo, e considerando assim, os funcionários que atingirem as metas definidas pela alta cúpula, acabam por serem premiados de alguma forma, é fato, e percebe-se isso de maneira muito visível. Porém é de se salientar que pelo potencial de seus sistemas, os resultados do trabalho das equipes de varejo acabam por serem pouco divulgados dentro do dia a dia da organização, fazendo com que o funcionário que esteja diretamente ligado com a produção bancária não possua um controle sobre a sua pontuação diante a alta direção.

### **3. A descentralização no programa de objetivos bancários**

É de conhecimento público as vantagens que a descentralização pode proporcionar a uma organização, “a descentralização permite que as decisões sejam tomadas pelas unidades situadas nos níveis mais baixos da organização, proporcionando um considerável aumento de eficiência...as pessoas que vivem os problemas são as mais indicadas para resolvê-los no local, economizando tempo e dinheiro” CHIAVENATO(2000).

A descentralização nas agências varejistas, poderá assim aumentar o nível de eficiência e motivação dos funcionários de mais baixo escalão, aproveitando melhor o tempo e a aptidão destes, evitando que fujam à responsabilidade, por ser mais fácil recorrer às regionais ou ao chefe, ou ainda, perdendo vendas ou clientes por não poderem resolver as questões sobre os âmbitos a qual estão inseridos.

Dentro das vantagens, podemos ainda citar dentro do âmbito bancário mais uma vantagem descrita por Chiavenato (2000), na qual ele afirma que a descentralização “permite a formação de executivos locais ou regionais mais motivados e mais conscientes dos seus resultados operacionais. A estrutura descentralizada produz gerentes gerais em vez de simples especialistas”

Podemos sugerir ainda, que o volume e a complexidade das decisões se reduzem, facilitando o trabalho dos gerentes de alta cúpula. Deixando para os altos funcionarios as decisões estratégicas e o controle das operações.

Sendo que o objetivo deste trabalho é a sugestão da criação de um sistema, o qual consiga criar uma maneira fácil e direta na venda de produtos e serviços bancários, podemos então afirmar que “em uma organização descentralizada, a ação pode ser empreendida com maior rapidez para resolver problemas, mais pessoas contribuem para as decisões e é menos provável que os funcionários se sintam alienados em relação àqueles quem tomam as decisões”. ROBBINS (2003).

Assim sendo concordamos que o benefício trazido por um sistema descentralizado acaba sendo essencial para as instituições financeiras estudadas, já que de uma maneira rápida acaba atendendo as mudanças ocorridas em todo o mercado. Enfim é válido colocar uma citação de Charles Darwin, no qual o naturalista afirma que "não são as espécies mais fortes que sobrevivem, nem as mais inteligentes, mas as mais sensíveis as mudanças." Breve interpretação que acreditamos ser aplicada perfeitamente no mercado financeiro.

Porém é de suma importância e atenção lembrar que a descentralização possui suas limitações, as quais devem ser conhecidas, para que assim suas características não acabem influenciando negativamente no processo decisório da organização. “A padronização e a uniformidade trazem a vantagem da redução de custos operacionais. A descentralização provoca perda de uniformidade nas decisões. Porém reuniões de “coordenação” entre os escritórios centrais e o pessoal regional que desempenha a mesma função podem reduzir tal problema.” (CHIAVENATO 2000). Vale ressaltar que quanto maior a quantidade de informação repassada maior deverá ser o poderio intelectual das pessoas afetadas. Para isso nada mais importante que um bom treinamento efetuado com o intuito de orientar os participantes do sistema em questão.

#### **4 Proposta para o sistema de planejamento e controle da produção bancária (PCPB)**

A proposta apresentada a seguir tem apenas como simples objetivação à qualidade revertida em prol da organização Banco *Trianon* com a aplicação do sistema de PCPB utilizando-se de uma ferramenta chamada descentralização. Esta ferramenta aplicada trará aos funcionários uma maneira rápida de acesso à informação necessária as prioridades encontradas no momento mais atual possível.

Utilizando-se de informações já existentes na instituição financeira estudada, o sistema buscará atender-se de índices de rápido cálculo e de importância suma da hora da venda do produto e do serviço bancário.

Vale lembrar que o conceito de planejamento e controle da produção, anteriormente muito estudado da área industrial, será muito utilizado como base para a área de vendas. Podemos notar que os estudos do PCP da área de vendas vêm sendo muito utilizados por novos administradores, e hoje ganha uma denominação diferente, chamando-se *forecasting*, o qual tem por objetivo a avaliação da carteira de clientes atuais e das oportunidades de negócios identificadas.

Para uma utilização do sistema de *forecasting* eficaz, é necessário mapear as oportunidades que ajudará o funcionário da área de vendas a identificar quais oportunidades serão mais importantes para a empresa, em termos estratégicos e financeiros, quais serão mais fáceis ou mais rápidas de executar, qual o grau de relacionamento com cada cliente, qual a reciprocidade financeira dele com o banco, o perfil de cada cliente e qual a sua disponibilidade de investimento. Com estas informações em mãos você terá condições de criar um plano de ação junto a cada cliente de acordo com as estratégias de sua empresa e o mais importante: estará realizando uma projeção de vendas com real potencial de ser executada e convertida em resultados para a sua empresa. Com as oportunidades identificadas e registradas em seu mapa de oportunidades e a previsão de vendas definida, está na hora de executar as vendas.

#### **5 Conclusão**

A área de vendas, hoje em dia, não mais pode atuar sozinha em uma organização. É inevitável a cooperação mútua para que a instituição consiga atender rápida e eficazmente a todas as mudanças e necessidades ocorridas no mercado globalizado. A atuação através de um sistema descentralizador de informações, acreditamos nós, seja a melhor forma de vender atingindo os verdadeiros mercados potenciais estimados e assim ampliando o foco de atendimento ao público como um todo.

Planejar e controlar uma produção não diz respeito somente ao ato de criar e industrializar um produto, acreditamos estar intimamente ligado à maneira de vender. Essa maneira de vender deve ser planejada e controlada, pois a venda não é somente a troca de interesse monetário pelo produto propriamente dito, mas sim uma forma de conquistar e fidelizar o cliente como se estivesse criando um vínculo direto de relacionamento. Conhecer as necessidades tanto da

organização como do cliente traz uma ótima ferramenta para disponibilizar eficientemente os recursos necessários a ambos. É assim que a instituição estudada pode criar e especializar a sua maneira de vender de uma maneira única, diferenciando-se nesse mercado financeiro altamente competitivo.

### **Referencias**

CHIAVENATO Idalberto. (2000) - Introdução a teoria geral da administração. – 6ª edição – Rio de Janeiro-RJ.

ROBBINS Stephen Paul (2003) – Administração: Mudanças e Perspectivas. – 1º edição – São Paulo-SP, Ed. Saraiva

CEZAR, Carlos Henrique(2002) - Nada substitui o diálogo. In DAMANTE, Nara e LOPES, Marcelo. Comunicação Empresarial, ano 12, n. 45, 4º. trimestre.