

MARIA APARECIDA MIGUEL

**IMPACTO DA REDUÇÃO DE DESPESAS
COMERCIAIS NAS VENDAS**

2011

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS – UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE EDUCAÇÃO CONTINUADA
MBA EM GESTÃO BANCÁRIA

MARIA APARECIDA MIGUEL

IMPACTO DA REDUÇÃO DE DESPESAS COMERCIAIS NAS VENDAS

São Leopoldo

2011

MARIA APARECIDA MIGUEL

IMPACTO DA REDUÇÃO DE DESPESAS COMERCIAIS NAS VENDAS

Trabalho de Conclusão de Curso de Especialização apresentado como requisito parcial para obtenção do título de Especialista em Gestão Bancária, pelo MBA em Gestão Bancária da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS.

Professor Orientador: Ms. Paulo Franz

São Leopoldo

2011

Dedico este trabalho a minha filha Arinne, que sempre demonstrou entendimento pela ausência, em muitos momentos para elaboração deste trabalho.

AGRADECIMENTOS

A todos os professores do Curso de MBA Gestão Bancária e principalmente ao Professor e coordenador Sergio B. Soldera e meu orientador Paulo Franz.

RESUMO

O ambiente competitivo e a mudança gradativa que vem sofrendo o mercado consumidor demanda uma maior qualificação na área de vendas, maiores controles e maiores metas, conseqüentemente, gerando um rigor nos custos-(despesas). O Objetivo desta pesquisa foi verificar se as metas de redução de despesas podem influenciar no resultado das metas comerciais positivamente, aumentando as vendas ou negativamente, desmotivando e dificultando a atingimento das metas. Trata-se de um estudo de caso de uma SUREG do Banco do Estado do Rio Grande do Sul-Barrisul, que possui metas comerciais e criou o departamento de controle de despesas, como: energia elétrica, telefonia fixa, horas extra, transporte de valores, material de expediente, fixando metas para as agências. Foi realizado estudo sobre processo de vendas e marketing, custos e despesas bancárias, despesas operacionais e motivação. O Método para verificar a influência das metas de redução de despesas na motivação foi a pesquisa exploratória, o estudo de caso. Os dados foram coletados por meio de questionário e sistema de dados da empresa. Para a coleta de dados, foram utilizadas técnicas de entrevista com gerentes, possibilitando verificar o posicionamento em relação a metas proposto pelo Banco e sua motivação.

Palavras-chaves: Administração de vendas. Custos-Despesas. Motivação.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: As oito etapas do processo de vendas	21
Quadro 2: Lucro Líquido (LL)	25
Quadro 3: Pirâmide Maslow	36
Quadro 4: Certificação de Agência para o II Semestre de 2011	52

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Ponto de equilíbrio considerando as funções custo e receita	26
Gráfico 2: Satisfação Global com a Empresa	44
Gráfico 3: Satisfação com sistema gestão de despesa: (Horas extras, transporte de valores, energia elétrica, telefonia fixa e material de expediente).....	45
Gráfico 4: Satisfação com o sistema de metas comerciais	46
Gráfico 5: Satisfação com valorização do quadro de funcionários e plano de carreira	47
Gráfico 6: Satisfação com os resultados obtidos nos dois semestres anteriores	48
Gráfico 7: Motivação geral, com todo o processo: função, trabalho em equipe, mudanças, sugerir melhorias	49

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
1.1 SITUAÇÃO PROBLEMÁTICA E PERGUNTA DE PESQUISA.....	10
1.2 OBJETIVOS.....	12
1.2.1 Objetivo Geral	12
1.2.2 Objetivos Específicos	12
1.3 JUSTIFICATIVA.....	12
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	15
2.1 VENDAS – FUNDAMENTOS.....	15
2.1.1 O que é Venda?	15
2.1.2 Marketing Bancário	17
2.1.3 O Marketing nas Empresas	20
2.1.4 O Processo de Vendas	21
2.2 ADMINISTRAÇÃO DE VENDAS – DESPESAS E CUSTOS	23
2.2.1 Custos e Despesas bancárias	23
2.3 MOTIVAÇÃO	27
2.3.1 Motivação no Trabalho	27
2.3.2 Teoria da Motivação / Higiene – o Modelo dos Dois fatores de Herzberg	30
2.3.3 Teoria sobre Motivação – Teoria da Hierarquia das Necessidades de Abraha Maslow	32
2.3.4 Teoria de Maslow – A Hierarquia das Necessidades	34
3 MÉTODOS E PROCEDIMENTOS	37
3.1 COLETA DE DADOS	37
3.2 DELINEAMENTO DA PESQUISA	38

3.3 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS	38
3.4 TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS	39
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	40
4.1 METAS DE GESTÃO DE DESPESAS	40
4.2 REDE DE AGÊNCIAS	42
4.3 ANÁLISE DOS RESULTADOS	43
5 SISTEMA DE DADOS DA EMPRESA.....	51
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	54
REFERÊNCIAS	56
ANEXO	
ANEXO A – QUESTIONÁRIO DE SATISFAÇÃO DOS COLABORADORES	60

1 INTRODUÇÃO

Este trabalho objetiva estudar o impacto da redução de despesas comerciais nas vendas, sua influência no resultado e na motivação do quadro de funcionários.

1.1 SITUAÇÃO PROBLEMÁTICA E PERGUNTA DE PESQUISA

Este trabalho é um estudo de caso, de Agências pertencentes à superintendência do Banrisul denominada Grande POA SUL – Situada na Avenida 24 de outubro – Porto Alegre - RS.

O Banrisul é uma Sociedade de Economia mista, constituída sob a forma de Sociedade Anônima, tendo como foco a região Sul, fundada em 12 de setembro de 1928.

Atua no ramo financeiro, bancário, como Banco Múltiplo nas carteiras: Comercial, Crédito financiamento e investimento, Crédito imobiliário, desenvolvimento, arrendamento mercantil e investimento. Em dezembro 2010, conta com 9.345 colaboradores, 437 agências.

Sua missão é promover o desenvolvimento econômico e social do Rio Grande do Sul. É uma instituição que atende pessoas de todos os segmentos econômicos e sociais, cujo maior acionista é o Estado do Rio Grande do Sul, com 56,97% de participação, e está presente em 78% dos municípios gaúchos (BANRISUL, 2011).

Em 2007, o Banrisul teve um excelente resultado líquido de R\$ 916,4 milhões. Os recursos de capitalização que o banco efetuou no valor de R\$ 800 milhões possibilitaram importantes decisões comerciais e de crescimento para o banco. Adequando ao mercado, o banco aderiu ao nível de Governança

Corporativa, na bolsa de valores de São Paulo (BOVESPA), e criou a gerência de Investidores no mercado de capitais. Em 2008, capitalizado e forte, é reconhecido nas áreas de tecnologia, responsabilidade corporativa e ambiental, controles administrativos e operacionais (BANRISUL, 2011).

Para o Banco então faltava equacionar a gestão de despesas e custos administrativos. O banco criou a unidade de controladoria que passaria então a coordenar todo o processo de despesas através de um novo sistema implantado na rede de agências, e nos demais setores do banco, efetuando treinamento adequado para operacionalização do novo sistema.

Nesses termos, este trabalho se propõe a analisar o impacto da meta de redução de despesas operacionais e de vendas, no resultado operacional e na motivação de seus funcionários que passaram a cultivar novos hábitos em todos os setores de trabalho do banrisul.

Nesse contexto, é uma empresa que visa ao lucro, criando metas de crescimento e redução de despesas, para que se atinjam os objetivos comerciais.

Este trabalho tem por finalidade verificar até que ponto a redução de despesa pode influenciar nas metas de vendas. Para a empresa, é importante saber se está no caminho certo, se metas de redução de despesas, embora aumentem o lucro operacional, não prejudicam de alguma forma o desempenho das agências.

Diante dessa realidade do Banrisul, faz-se o seguinte questionamento: Considerando a meta de redução de despesas, ela pode influenciar na motivação dos funcionários e no atingimento das metas comerciais de vendas?

Espera-se com este trabalho abrir tema para discussão sobre o andamento deste processo na empresa.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Analisar o impacto da redução de despesas na motivação dos funcionários da área de vendas e atingimento das metas.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Levantar os critérios para o estabelecimento das metas de redução de despesas comerciais;
- Estabelecer relação entre as metas de redução de despesas e os fatores motivacionais.

1.3 JUSTIFICATIVA

Este trabalho tem como justificativa o estudo de caso das agências que compõem a SUREG GRANDE POA SUL, em relação ao impacto das metas de redução de despesas na motivação do quadro de funcionários, sua influência nas vendas e atingimento das metas.

Para a empresa poder verificar se o controle dos custos de energia elétrica, telefone, horas extras, material de expediente, transporte de valores, pode dificultar a certificação Verde da Agência.

É uma pesquisa exploratória (estudo de caso). Segundo Stake (1994 apud ROESCH, 1999), o estudo de caso não é um método, mas uma escolha de um objetivo a ser estudado. Pode ser único ou múltiplo, e a unidade de análise pode ser um ou mais indivíduos, grupos, organizações. Estudar pessoas em seu ambiente natural é uma vantagem do estudo de caso e uma diferença básica em relação ao experimento - que é conduzido em um ambiente artificial controlado. É apropriado quando a ênfase da pesquisa for analisar fenômenos ou processos dentro de seu contexto.

Yin (1994 apud ROESCH, 1999) esclarece que estudo de caso é adequado especialmente quando os limites entre fenômeno e contexto não são claramente evidentes, ele, entretanto, limita o caso ao estudo de fenômenos contemporâneos. O ponto forte dos estudos de casos, enfatiza Hartley (1994 apud ROESCH, 1999), reside em sua capacidade de explorar processos sociais à medida que eles se desenrolam nas organizações. O estudo de caso, como aponta Cavaye (1996 apud ROESCH, 1999), possibilita a consideração de grande número de variáveis, as quais não necessitam ter sido predeterminada, como no caso de um experimento. A pesquisa pode incluir a coleta de dados tanto por instrumentos quantitativos ou qualitativos. A pesquisa empírica tende a combinar vários métodos de coletas de dados, como a entrevista, o questionário, a observação (participante ou não), o uso de diários, a técnica das histórias da vida; ou ainda o uso de dados secundários. Após a seleção do local do caso, é preciso definir o que pesquisar que fontes serão consultadas, quantas visitas serão necessárias e assim por diante. Outro ponto importante a considerar é que, em estudos de caráter qualitativo, a análise de dados inicia-se com a coleta e só termina quando o relato está completo, coloca Symon e Cassell (1998 apud ROESCH, 1999).

Dessa forma, à medida que uma série de entrevista progride, o pesquisador estará criando, testando e modificando categorias de forma iterativa antes de voltar novamente a campo (SYMON; CASSELL, 1998 apud ROESCH, 1999).

Nos itens seguintes estudaremos:

- 2 Fundamentação Teórica:
 - Vendas - Marketing;
 - Administração de Vendas (custos);
 - Motivação.
- 3 Métodos e Procedimentos;
 - Delineamento da Pesquisa;
 - Técnica de Coleta de Dados;
 - Técnica de Análise de Dados.
- 4 Apresentação e Análise dos Dados.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo apresenta alguns aspectos conceituais sobre vendas, onde são citadas definições de marketing, incluindo marketing bancário, marketing nas empresas e o processo de vendas, pois são fatores determinantes para realização de negócios nas empresas.

A segunda parte mostra custos e despesas bancárias, juntamente com a teoria das restrições (TOC), o conceito de despesa operacional e o ponto de equilíbrio entre receita e custo total, pois todo processo de vendas gera custo (despesas).

Finalizando com estudo da motivação, motivação no trabalho e apresentação de duas teorias sobre motivação: Higiene e da Hierarquia das necessidades, com objetivo de analisar que para vender é preciso estar motivado, e quais fatores contribuem para essa motivação, segundo os autores.

2.1 VENDAS – FUNDAMENTOS

2.1.1 O que é Venda?

Constitui um dos muitos componentes do marketing.

A era “Pós-Industrial” traz ao mercado das organizações novos padrões, técnicas e normas de gerenciamento, que impulsionadas pela evolução e introdução das tecnologias, busca o foco no cliente, como fator de sobrevivência. É através do fruto da maior interação cliente e empresa que nasce o encontro de serviço. Esse contato real entre dois ativos em questão é o momento crítico do processo, no qual o cliente, através de sua percepção quanto ao desempenho

dos serviços, identificará se suas expectativas foram alcançadas (LAS CASAS, 2002).

Segundo Las Casas (2002, p. 79) “O marketing de serviços necessita de considerações especiais para sua comercialização”. Ainda segundo este autor, além de decidir como essa atividade será desempenhada, é importante salientar onde e por quem será oferecida ao mercado. Para isso, utiliza-se neste estudo o marketing de produtos e serviços. No setor bancário, a empresa pode influenciar a demanda de seu produto, através de quatro grupos de variáveis conhecidas como os **4 Ps**: Produto, Preço, Promoção e Praça. Em uma abordagem mais ampla, o marketing de produtos e serviços é apresentado por Kotler, Hayes e Bloom (2002), como uma organização de componentes com o objetivo de atender, às necessidades, às expectativas, e aos desejos do consumidor. Assim, esse composto de marketing é chamado de “Os setes do Marketing”, e aborda as seguintes variáveis:

- 1) *Produtos*: qualidade, características, opções, estilo, embalagem, tamanho, serviços, garantias, devolução e marca;
- 2) *Preço*: preços de tabela, descontos, margens, prazos de pagamento, condições de crédito;
- 3) *Distribuição*: Canais, cobertura, localização, estoque, transporte;
- 4) *Promoção*: propaganda venda pessoal, promoção de vendas e publicidade;
- 5) *Evidências Físicas*: disposição de objetos, materiais utilizados, formas/linhas, luzes e sombra, cor, temperatura e ruído;
- 6) *Processos*: políticas e procedimentos, duração do ciclo de fabricação e entrega sistemas de treinamento e remuneração;
- 7) *Pessoas*: fornecedores de serviços, atendimento ao cliente, outros funcionários e outros clientes.

Kotler, Hayes e Bloom (2002) ressaltam, em sua teoria, a importância do consumidor para a orientação da empresa, expondo que a atividade mercadológica para satisfazer os clientes de determinado mercado é a chave para o sucesso em qualquer empreendimento.

2.1.2 Marketing Bancário

Em sua essência, o banco é uma instituição cuja principal função econômica é promover a circulação do dinheiro através de duas operações básicas bilaterais de crédito: de um lado, centralizam aqueles que tomam dinheiro emprestado; e de outro, os que emprestam.

Nessa linha, o máximo a ser projetado, com o desenvolvimento do capitalismo, é a Especialização dessas instituições financeiras nos processos das principais operações Bancárias existentes. Porém, as operações bancárias por produtos de serviços (movimentação de cheques, ordens de pagamento, câmbio, administração de valores, etc.) ganharam uma importância grande na busca pelos lucros do mercado. Segundo Fortuna (2005, p. 140), “Entende-se por produtos de serviços os relacionados à prestação de serviços aos clientes, cuja remuneração é obtida através do float ou pela cobrança de tarifas de prestação de serviços”. As receitas com serviços bancários, de acordo com dados do BACEN (2008), apresentaram um crescimento de 94,4% em termos nominais de dezembro/2000 a dezembro/2007, obtendo receitas na ordem de R\$ 28 bilhões, nos 50 maiores conglomerados financeiros do país. A prestação dos mais variados serviços torna-se, portanto, uma alavanca da expansão do sistema financeiro na renda nacional, e com isso, a ideia de tomar o dinheiro excedente de quem tem e emprestá-lo para quem precisa deixou de ser, há muitos anos, a principal característica do mercado bancário no Brasil (FORTUNA, 2005).

O volume de créditos concedidos e o número de contas correntes, fatores correlacionados positivamente juntamente à receita de serviços, também apresentaram crescimento significativo no período de dezembro/2000 a dezembro/2007. O número de contas correntes apresentou uma elevação de 76,2%, enquanto o volume de crédito apresentou uma elevação de 121,8% em termos reais (BACEN, 2008). É com esse que a importância do contato mais íntimo com o cliente, buscando entendê-lo e atendê-lo da melhor forma para trazer soluções às suas necessidades e desejos, se torna condição fundamental dentro o mercado financeiro. Anjos e Pereira (2003) e Oliveira (2003) resumem que os clientes dos bancos, de um modo geral, têm necessidades muito semelhantes: a) Investimentos ou poupança; b) Proteção ou seguro; c) Financiamentos e empréstimos; d) Informações e serviços.

Nesse contexto, Oliveira (2003) explana que uma vez que a conta esteja aberta, e verificando que todos os bancos têm produtos semelhantes para esse atendimento, começam a surgir novas necessidades distintas dessas supracitadas e que poderíamos chamar de necessidades derivadas, que podem ser: a) atenção; b) praticidade; c) aconselhamento; d) solução de problemas.

É por todos esses fatores e o âmbito mercadológico apresentado, que se observa uma tendência, de personalização de produtos e serviços em um ambiente globalizado, exigindo das organizações financeiras uma nova filosofia de atendimento diferenciado. Dessa maneira, Cobra e Zwarg (1986) definem o marketing financeiro como sendo a busca pela satisfação plena das necessidades e desejos do consumidor, através de produtos e serviços que surpreendem as expectativas dos mesmos.

Oliver (1999 apud ZACHARIAS; FIGUEIREDO; ALMEIDA, 2008, p. 34) define a satisfação como “um sentimento do consumidor de que o consumo proporciona resultados contra um padrão de prazer versus desprazer”. Las Casas (2002) acredita que a satisfação está atrelada à qualidade de serviços, na busca pelo atendimento de uma necessidade ou de qualquer expectativa, e essa

se tornou fundamental para os bancos na busca por vantagens nos lucros e competitividade.

Roses (2007) completa a análise expondo que a dimensão funcional da qualidade do serviço ou do processo de produção do serviço se refere à forma como a qualidade técnica, ou resultado final do processo, é transferida ao usuário.

Porém, Zacharias, Figueiredo e Almeida (2008), Matos, Henrique e Rosa (2007) e Gosling e Souza (2007) ressaltam uma modificação de paradigma, na qual a satisfação não é mais alvo principal das estratégias de marketing, e sim a lealdade. Em pesquisa realizada por Reichheld (1993 apud ZACHARIAS; FIGUEIREDO; ALMEIDA, 2008), descobriu-se que entre 65% e 85% dos clientes que trocaram de fornecedor disseram estar satisfeitos com o fornecedor antigo.

Matos, Henrique e Rosa (2007), baseando-se em Oliver (1997), define lealdade como a existência de um comprometimento profundo em comprar ou utilizar novamente um produto ou serviço consistentemente, no futuro, e assim, causar compras repetidas da mesma marca ou da mesma empresa, apesar de influências situacionais e esforços de marketing terem o potencial de causar comportamento de mudança. Bennett e Rundle-Thiele (2004 apud ZACHARIAS; FIGUEIREDO; ALMEIDA, 2008) relatam que 70% dos clientes de bancos são leais atitudinais: eles pretendem continuar usando seu banco atual apesar de estarem insatisfeitos, sugerindo que a natureza da relação entre satisfação e lealdade é complexa.

Zacharias, Figueiredo e Almeida (2008), em um estudo sobre quais os determinantes da satisfação dos clientes com serviços bancários, salientaram quatro contribuições a serem descritas por ordem de importância: a) a forma com que o banco resolve os problemas de cada cliente; b) a satisfação com os gerentes; c) a satisfação com os produtos e serviços oferecidos e com os caixas automáticos, ambos relacionados à dimensão técnica do serviço, relativa ao

serviço básico prestado; d) a proposição da existência de públicos distintos de clientes, em especial aqueles que costumam utilizar o serviço de *internet banking*, o que sugere a necessidade de um aprofundamento do conhecimento de suas demandas e desejos específicos, visando ao desenvolvimento de estratégias de marketing diferenciadas voltadas para seu atendimento e para a elevação do nível de satisfação dos clientes em geral.

Observa-se, portanto, dimensões de relacionamento e de qualidade técnica no estudo.

A capacidade de gerenciar as interações entre cliente e empresa e de administrar problemas com clientes se torna cada vez mais importante no atual ambiente competitivo dos bancos.

2.1.3 O Marketing nas Empresas

No mundo dos negócios, venda pessoal refere-se à comunicação pessoal de informações para persuadir um *prospect* (cliente potencial) a comprar algo - um bem, um serviço, uma ideia - que atenda as suas necessidades individuais. Desde a mais tenra idade, desenvolvemos técnicas de comunicação para tentar abrir nosso caminho na vida. Você está vendendo quando quer que alguém faça algo. O profissional de vendas deve conhecer os fatores que influenciam o comprador em sua decisão de compra, o treinamento é fundamental para aumentar esse conhecimento. O marketing de uma empresa envolve vários esforços no sentido de criar trocas que satisfaçam os desejos e as necessidades do comprador. O profissional de vendas também deve conhecer a concorrência, o setor em que sua empresa opera e a economia.

2.1.4 O Processo de Vendas

Não há uma fórmula única para vender bem, o que de fato existe são planejamentos, técnicas e estratégias aliadas a esforço e motivação, fazendo o profissional sentir mais seguro e capaz de superar suas metas. A atividade de vendas é um processo que pode ser adaptado ou melhorado de acordo com a situação posta. “O processo de vendas é um conjunto de responsabilidades dos vendedores para facilitar a decisão de compra do cliente” (LEVY; WEITZ, 2000, p. 522). Segundo Stanton e Spiro (1999), esse processo pode ser imaginado como uma cadeia, com cada um dos seus elos devendo ser fechado com sucesso. Se isso não acontecer, o vendedor fracassará em conseguir o pedido. Cada uma das etapas se sobrepõe às outras e sua sequência pode ser alterada para atender a situação do momento.

Quadro 1: As oito etapas do processo de vendas

1- Prospecção
2- Preparação da venda
3- Abordagem
4- Avaliação de Necessidades
5- Apresentação
6- Respondendo às Objeções
7- Fechamento
8- Acompanhamento

Fonte: Stanton e Spiro (1999, p. 48)

A empresa que deseja alcançar o sucesso e o crescimento em um ambiente cada vez mais turbulento e complexo deve procurar manter os clientes atuais e estar à procura de novos clientes. A prospecção é a etapa do processo

de vendas onde se busca identificar possíveis compradores ou cliente em potencial. Para Stanton e Spiro (1999, p. 48), “A prospecção é o método pelo qual os vendedores aprendem os nomes das pessoas que precisam do produto e dispõem de recursos para comprá-lo”. Essas pessoas, segundo Soldow e Thomas (1993), são chamadas de clientes potenciais e clientes qualificados.

A etapa de preparação da venda inclui todas as atividades de coletas de dados e informações realizadas pelos vendedores para conhecer os fatos relevantes concernentes aos clientes potenciais, suas necessidades e situação. Para Stanton e Spiro (1999, p. 51), “O objetivo da pesquisa de clientes é fazer com que os vendedores saibam o máximo possível sobre a empresa, os tomadores de decisão e suas necessidades antes de fazer a primeira visita”.

Próxima etapa a abordagem. “A abordagem de um cliente é um método para chamar atenção do cliente e gerar interesse na mercadoria rapidamente” (LEVY; WEITZ, 2000, p. 522-523).

Depois de realizar o contato inicial, a etapa seguinte será a avaliação da necessidade. Segundo Levy e Weitz (2000), o vendedor precisa determinar as necessidades do cliente e que tipo de mercadoria (produto) ele prefere. A apresentação é uma discussão de recursos, vantagens e benefícios do produto e/ou serviço que os clientes indicaram como importantes.

As objeções são encontradas praticamente em todas as apresentações. As objeções indicam que o cliente em potencial tem interesse na proposta, portanto devem ser bem recebidas. Objeções são declarações feitas pelos clientes, que comunicam a existência de um problema que precisa ser solucionado, antes que uma decisão de compra possa ser tomada (SOLDOW; THOMAS, 1993). Stanton e Spiro (1999) citam as objeções de preço ou valor, objeções sobre produtos ou serviços. O fechamento é frequentemente considerado algo que o vendedor faz, e como resultado, pode-se falar de técnicas de vendas de fechamento, que são estratégias que um vendedor poderá

usar para obter a concordância do cliente. Se o vendedor não conseguir convencer o cliente a comprar durante a apresentação, dificilmente conseguirá cumprir com seu objetivo - fechar a venda, mesmo utilizando-se de técnicas de vendas (SOLDOW; THOMAS, 1993; FUTRELL, 2003).

Uma vez levado o pedido para a empresa, é muito importante que haja o acompanhamento do produto. Conforme Moreira (2001), o acompanhamento é necessário, pois podem ocorrer vários erros ou imprevistos capazes de comprometer a venda, como erro de cadastro, faturamento, de carregamento e despacho. Para Stanton e Spiro (1999, p. 58), “Um bom acompanhamento é a chave para se obter uma clientela leal, que, em última análise, resulta numa boa receita para o vendedor”.

2.2 ADMINISTRAÇÃO DE VENDAS – DESPESAS E CUSTOS

2.2.1 Custos e Despesas bancárias

a) Produtos Bancários:

Dentro do contexto de prestação de serviços, existem duas categorias genéricas de “produtos” em bancos: *Os produtos de intermediação financeira*, que consiste na captação e aplicação de recursos; e *os serviços prestados ao cliente*, tais como recebimento de contas, cobrança de títulos e arrecadações.

Os custos incorridos diferem nos produtos de intermediação e nos serviços. Na intermediação, a essência do negócio está no aluguel e na alocação de recursos no mercado. Os custos dos produtos de intermediação podem ser classificados em financeiros, que são os custos com juros relacionados à intermediação; e os não financeiros (administrativos), os custos decorrentes de

manter uma estrutura para atender ao cliente e gerir negócios realizados. Já nos serviços bancários, são incorridos custos não financeiros (administrativos).

b) Objetos de Custos em Bancos:

Existem basicamente três objetos de custos em bancos, que são aspectos onde há necessidade de análise e controle de custos: Os produtos, os clientes e as unidades administrativas. Buscando informações para a tomada de decisões nessas dimensões existem duas fórmulas de cálculo dos custos desses objetos de custos. A primeira é considerar como custo do objeto a ser avaliado apenas aqueles diretamente a ele relacionados (O custo financeiro e o custo não financeiro direto), método conhecido como custeio direto. A outra é considerar o custo total, ou seja, não apenas os custos direto como também os indiretos, que são rateados utilizando-se alguma base de rateio, método conhecido como custeio por absorção.

c) Teoria das Restrições (TOC):

A teoria das restrições parte do pressuposto de que as empresas são sistemas que têm partes interdependentes (recursos e/ou processos). A meta de qualquer empresa é ganhar dinheiro hoje e sempre, sendo uma restrição quaisquer obstáculos que limita o melhor desempenho do sistema empresa em direção à meta de ganhar dinheiro. O que importa é o desempenho da empresa e não das suas partes.

De acordo com a TOC, devem ser adotadas as seguintes medidas para avaliar o impacto de decisões no resultado da empresa:

- 1) *Ganho (G)*: Diz respeito ao dinheiro gerado pelo sistema. Em condições normais, a receita operacional líquida se converte em disponível em prazo relativamente curto, assim como expressiva

parcelada encargos variáveis. O ganho deriva-se da diferença entre a receita líquida e os “custos totalmente variáveis”;

2) *Despesas Operacionais (DO)*: correspondem aos custos e despesas incorridos no processo de transformação de matérias-primas em produtos acabados que não sejam “totalmente variáveis”; e

3) *Investimentos (I)*: Recursos que em algum período serão empregados no esforço de gerar receita. Em uma avaliação conservadora, poderia significar o montante do ativo operacional médio.

Quadro 2: Lucro Líquido (LL)

<u>Lucro Líquido (LL)</u>
<u>Vendas</u>
<u>(-) custos totalmente variáveis</u>
<u>= Ganho (G)</u>
<u>(-) Despesas Operacionais (DO)</u>
<u>- lucro líquido</u>

Fonte: Revista Contabilidade e Revista (2008)

d) Despesa Operacional:

A despesa Operacional corresponde aos gastos do banco com a manutenção de sua capacidade de produção, que corresponde a um período, e que não são totalmente variáveis com o volume de operações. É normalmente composto por praticamente todos os custos não financeiros, salários, aluguel dos equipamentos, impostos, materiais, etc. Pelo conceito da TOC, não se deve apropriar a Despesas Operacionais, como custo dos produtos.

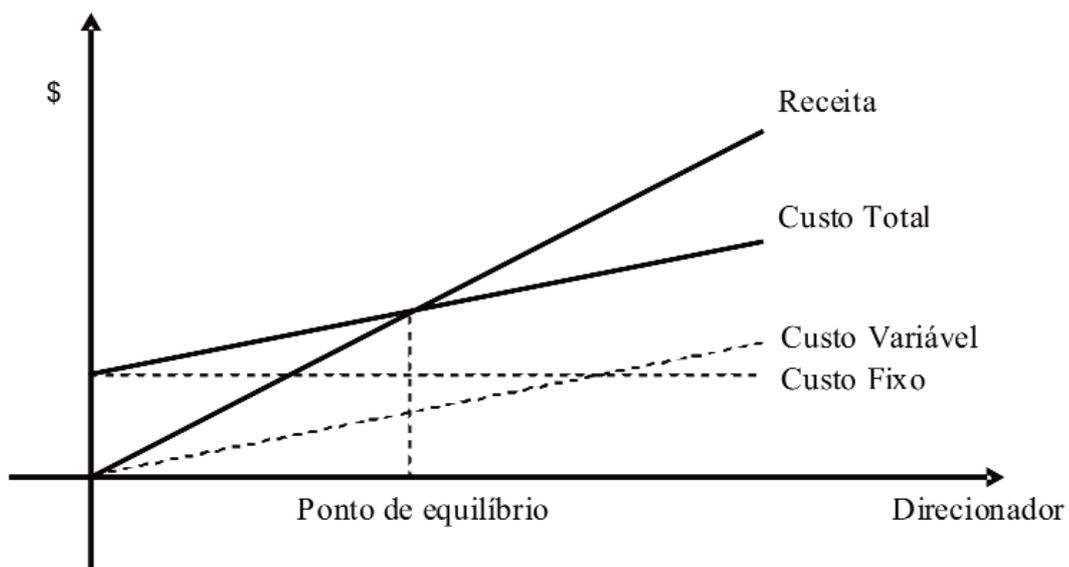
e) Ponto de Equilíbrio entre Receita e Custo Total:

A análise do custo-volume-líquido (CVL), também conhecida como análise do ponto de equilíbrio, é uma das ferramentas analíticas mais consagradas da contabilidade Gerencial (GUIDRY et al., 1998 apud HORNGREN et al., 2000). De forma geral, oferecer a gerência uma clara visão econômica do processo de planejamento (GUIDRY et al., 1998 apud HORNGREN et al., 2000), permitindo examinar os possíveis impactos de uma larga classe de decisões estratégicas (PORTUGAL, 1999). Esse modelo simplificado, menos rico em detalhes, tem sempre seus prós e contras. Ao utilizá-lo, o analista precisa saber administrar suas limitações e fraquezas, pois possibilita apenas uma visão superficial dentro do processo de planejamento das operações.

Para Maloo (1991, p. 29), algumas decisões referentes à fabricação e à venda dos produtos continuam “baseadas nas suposições de que os custos e os preços de vendas são conhecidos com certeza e que a quantidade produzida é determinada com o perfeito conhecimento da limitação da demanda”.

Gráfico 1: Ponto de equilíbrio considerando as funções custo e receita

Custo Total= Custo variável + Custo fixo



Fonte: Revista Contabilidade e Revista (2008)

Segundo Leone e Leoni (2002):

Os custos e as despesas são de diversos tipos. [...] Cada um tem seu comportamento diferente diante de diferentes bases de volumes. [...]. As receitas variam segundo outros direcionadores, e não de acordo com uma única base (LEONE; LEONI, 2002, p. 58).

2.3 MOTIVAÇÃO

É um conjunto de forças que leva as pessoas a se engajar numa atividade em vez de outra.

A motivação é definida por Stephen P. Robbins (2007), como o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de determinada meta. Já Paul Hersey (1986), afirma que o desejo de uma pessoa ser produtiva depende dos seus objetivos particulares. Assim os objetivos devem ser compatíveis com as suas necessidades para poder motivar o comportamento.

Os Gerentes que conseguem motivar seu pessoal com êxito são aqueles capazes de criar um ambiente com objetivos (incentivos), compatíveis com os motivos (necessidades) específicos de seus funcionários.

2.3.1 Motivação no Trabalho

O mundo da administração vem passando por mudanças constantes nos últimos tempos e, hoje, sabe-se muito mais a respeito de como gerir de forma eficaz organizações complexas. Nesse contexto, concebe-se a motivação como parte integrante desse processo; é uma condição fundamental e indispensável para o alcance dos objetivos do trabalho e das organizações.

Lawler (1997) considera a motivação como um fator crítico em qualquer planejamento organizacional; por isso, deve-se observar quais arranjos organizacionais e práticas gerenciais fazem sentido a fim de evitar o impacto que terão sobre os comportamentos individuais e organizacionais. Para ele, é preciso compreender a teoria motivacional para se pensar analiticamente sobre todos os comportamentos nas organizações. Nesse contexto, é importante deixar claro que a tarefa da administração não é a de motivar as pessoas que trabalham em uma organização. Até porque isso é impossível, levando-se em consideração que a motivação é um processo intrínseco; íntimo para cada pessoa. No entanto, a organização pode e deve criar um ambiente motivador, onde as pessoas devem buscar satisfazer suas necessidades próprias.

Archer (1997, p. 24), destaca cinco interpretações errôneas sobre motivação:

- 1) A crença de que uma pessoa possa literalmente motivar outra;
- 2) A crença de que a pessoa é motivada como resultado da satisfação;
- 3) A crença de que aquilo que motiva o comportamento seja também aquilo que determina sua direção, tanto positiva como negativamente;
- 4) A crença de que a motivação seja o catalisador que induz a comportamentos positivos; e
- 5) A crença de que fatores de motivação e fatores de satisfação seja a mesma coisa.

Conforme o mesmo autor, o mito da motivação se propagou rapidamente devido à confusão entre necessidade e fator de satisfação.

Segundo Archer (1997, p. 25), “A motivação, portanto, nasce somente das necessidades humanas e não daquelas coisas que satisfazem esta necessidade”.

Bergamini (1997) ressalta que quando se assume a possibilidade de motivar as pessoas, está se confundindo motivação com condicionamento, está-se sabendo que, quando as forças condicionantes desaparecem, sejam elas reforçadores positivos ou negativos, essas pessoas param, precisam de novos estímulos para que voltem a movimentar-se em qualquer direção. De acordo com o mesmo autor, uma vez que cada pessoa possui certos objetivos motivacionais, o sentido que elas dão a cada tributo que lhes dá satisfação é próprio apenas para cada um. Outra característica da pessoa motivada que deve ser ressaltada é que ela espera que reconheçam sua capacidade de desenvolver a motivação. É importante destacar, ainda, a questão do sentido que as pessoas dão ao seu trabalho, uma vez que se torna difícil experimentar qualquer tipo de satisfação motivacional quando se está ligado a um trabalho que não faz o menor sentido.

Verificamos, assim, que, para manter as pessoas motivadas, é necessário ter muita sensibilidade para detectar suas diferentes necessidades para detectar suas diferentes necessidades, bem como levar em consideração a variabilidade entre os estados de carência que podem ocorrer internamente em um mesmo sujeito. Lévy-Leboyer (apud BERGAMINI, 1997, p. 89) na sua obra *A Crise das Motivações*, propõe claramente que:

A motivação não é nem uma qualidade individual, nem uma característica do trabalho. Não existem indivíduos que estejam sempre motivados, nem tarefas igualmente motivadoras para todos. Na realidade, a motivação é também mais que um composto estático. Trata-se de um processo que é ao mesmo tempo função dos indivíduos e da atividade que desenvolvem. É por isso que a força a direção e a própria existência da motivação estarão estreitamente ligadas à Maneira pessoal que cada um percebe, compreende e avalia sua própria situação no trabalho, e certamente não à percepção daquelas que estão fora dela como os tecnocratas, os administradores, e os psicólogos (LÉVY-LEBOYER apud BERGAMINI, 1997, p. 89).

Segundo o autor, a motivação prescinde de relações interpessoais mais próximas, nas quais se procure conhecer mais os valores e as necessidades dos subordinados, ao contrário do que se pensava anteriormente, chefes que conheçam todos os serviços que os seus subordinados devem realizar. Eis a grande mudança e o principal desafio para as organizações no novo século.

2.3.2 Teoria da Motivação / Higiene – o Modelo dos Dois fatores de Herzberg

Atualmente uma das teorias motivacionais que mais tem sido explorada surgiu da preocupação de Frederick Herzberg (1959) em pesquisar diretamente no contexto de trabalho quais os fatores que se acham relacionados àquelas atitudes que influenciam na produção e situações que determinem satisfação no trabalho (HERZBERG, 1997).

Segundo Bergamini (HERZBERG, 1997), Herzberg usou em sua pesquisa uma entrevista como técnica de coleta de dados, na qual o tema principal consistia em identificar uma ocasião em que o entrevistado teria se sentindo bem ou mal em relação ao seu trabalho; não somente no atual, mas também em outro qualquer.

A amostragem da pesquisa era formada por 715 indivíduos, entre os quais se encontravam cientistas, engenheiros, supervisores, técnicos e montadoras diarista. Envolveu-se, então, toda a organização em seus diferentes níveis chegando-se a resultados realmente curiosos.

A partir desses dados, descobriram-se fatores que quando estão presentes proporcionam alto nível de satisfação, mas a insatisfação determinada pela ausência deles não chega a ser significativamente proporcional – são os fatores que Herzberg chamou de motivacionais. Por outro lado, alguns fatores, quando estão ausentes, proporcionam grande insatisfação, mas sua presença

não traz o mesmo nível percentual de satisfação - São os fatores chamados de Higiênicos.

Essa importante descoberta levou Herzberg a afirmar que o contrário de satisfação não pode ser chamado de insatisfação, mas caracteriza-se mais como nenhuma satisfação. Da mesma forma, o contrário de insatisfação não pode ser entendido como satisfação, mas sim nenhuma insatisfação.

Outro aspecto importante deste trabalho é o de poder distinguir as pessoas em tipos motivacionais diferentes. Para o autor, há pessoas voltadas essencialmente à procura da realização, da responsabilidade, do crescimento, da promoção do próprio trabalho e do reconhecimento merecido - essas pessoas são vistas como tipos que “procuram motivação”. A tarefa em si adquire grande significado para elas, e fatores ambientais pobres não lhes criam grandes dificuldades, pelo contrário, elas são muito tolerantes a isso.

No entanto, existem indivíduos cujo referencial ambiental adquire grande relevo, centralizando sua atenção em elementos tais como o pagamento, vantagens adicionais, competência da supervisão, condições de trabalho, segurança, política administrativa da organização e os colegas de trabalho. A essas pessoas, Herzberg chama de tipos que “procuram manutenção”.

a) Classificação dos fatores motivacionais e higiênicos, segundo Herzberg (1997):

a-1) Fatores de motivação, intrínsecos ou satisfacientes:

- Realização pessoal e profissional;
- Reconhecimento;
- Responsabilidade;

- Desenvolvimento profissional;
- Conteúdo do cargo;
- Autonomia;
- Criatividade e inovação do trabalho;
- Participação.

a-2) Fatores de Higiene, extrínsecos ou de manutenção:

- Políticas organizacionais;
- Relacionamento supervisor/subordinado;
- Condições físicas do trabalho;
- Salários e benefícios;
- Relacionamento com os colegas;
- Vida pessoal;
- Status;
- Segurança;
- Comunicação.

2.3.3 Teoria sobre Motivação – Teoria da Hierarquia das Necessidades de Abraha Maslow

Abraham Maslow (1 de Abril de 1908 - 8 de Junho de 1970) foi um psicólogo norte-americano. Ele é lembrado hoje por sua proposta de uma hierarquia de necessidades humanas.

Abraham Maslow, natural de Nova Iorque, elaborou uma teoria da motivação centrada no conceito de auto-realização. Este conceito transmite, segundo o autor, o desenvolvimento máximo dos potenciais de cada ser humano; cada pessoa atinge a sua auto-realização na medida em que procura actualizar os seus potenciais (MASLOW, 1943).

A teoria da motivação de Maslow assenta numa abstracção - a conhecida pirâmide das necessidades de Maslow - em que cada um tem de "escalar" uma hierarquia de necessidades para atingir a sua auto-realização.

Maslow (1943) define um conjunto de cinco necessidades:

- Necessidades fisiológicas (básicas), tais como a fome, a sede, o sexo;
- Necessidades de segurança, que vão da simples necessidade de estar seguro dentro de uma casa, a formas mais elaboradas de segurança, como um emprego, uma religião, a ciência, entre outras;
- Necessidades de amor, afeição e sentimentos de pertença tais como o afecto e o carinho dos outros;
- Necessidades de estima, que passam por duas vertentes, o reconhecimento das nossas capacidades pessoais e o reconhecimento dos outros face à nossa capacidade de adequação às funções que desempenhamos;
- Necessidades de auto-realização, em que o indivíduo procura tornar-se aquilo que ele pode ser: "What humans can be, they must be: they must be true to their own nature!".

É neste último patamar da pirâmide que Maslow (1943) considera que a pessoa tem que ser coerente com aquilo que é na realidade temos de ser tudo o que somos capazes de ser, desenvolver os nossos potenciais.

Maslow (1943) dava uma grande importância à criatividade, que para ele era um aspecto primordial na auto-realização, a criatividade não é uma invenção famosa, ela expressa-se na rotina do dia-a-dia. Na sua obra "Motivação e Personalidade", Maslow (1943) refere quinze características da auto-realização que para além da criatividade abrangem aspectos tão diversos como ter uma percepção adequada do mundo ou ter atitudes e valores democráticos, entre outros.

Maslow faleceu em 1970 em Menlo Park, Califórnia.

2.3.4 Teoria de Maslow – A Hierarquia das Necessidades

Maslow (1943) cita o comportamento motivacional, que é explicado pelas necessidades humanas. Entende-se que a motivação é o resultado dos estímulos que agem com força sobre os indivíduos, levando-os a ação. Para que haja ação ou reação é preciso que um estímulo seja implementado, seja decorrente de coisa externa ou proveniente do próprio organismo. Esta teoria nos dá idéia de um ciclo, o Ciclo Motivacional.

Quando o ciclo motivacional não se realiza, sobrevém a frustração do indivíduo que poderá assumir várias atitudes:

- a) Comportamento ilógico ou sem normalidade;
- b) Agressividade por não poder dar vazão à insatisfação contida;
- c) Nervosismo, insônia, distúrbios circulatório-digestivos;
- d) Falta de interesse pelas tarefas ou objetivos;
- e) Passividade, moral baixo, má vontade, pessimismo, resistência às modificações, insegurança, não colaboração, etc.

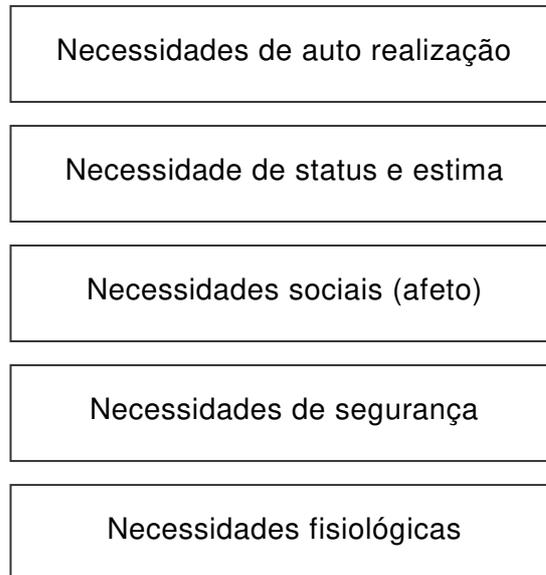
Quando a necessidade não é satisfeita e não sobrevivendo as situações anteriormente mencionadas, não significa que o indivíduo permanecerá eternamente frustrado. De alguma maneira a necessidade será transferida ou compensada. Daí percebe-se que a motivação é um estado cíclico e constante na vida pessoal.

A teoria de Maslow (1943) é conhecida como uma das mais importantes teorias de motivação. Para ele, as necessidades dos seres humanos obedecem a uma hierarquia, ou seja, uma escala de valores a serem transpostos. Isto significa que no momento em que o indivíduo realiza uma necessidade, surge outra em seu lugar, exigindo sempre que as pessoas busquem meios para satisfazê-la. Poucas ou nenhuma pessoa procurará reconhecimento pessoal e status se suas necessidades básicas estiverem insatisfeitas.

O comportamento humano, neste contexto, foi objeto de análise pelo próprio Taylor (2001), quando enunciava os princípios da Administração Científica. A diferença entre Taylor (2001) e Maslow (1943) é que o primeiro somente enxergou as necessidades básicas como elemento motivacional, enquanto o segundo percebeu que o indivíduo não sente única e exclusivamente necessidade financeira.

Maslow (1943) apresentou uma teoria da motivação, segundo a qual as necessidades humanas estão organizadas e dispostas em níveis, numa hierarquia de importância e de influência, numa pirâmide, em cuja base estão as necessidades mais baixas (necessidades fisiológicas) e no topo, as necessidades mais elevadas (as necessidades de auto realização)

Quadro 3: Pirâmide Maslow



Fonte: Maslow (1943)

De acordo com Maslow (1943), as necessidades fisiológicas constituem a sobrevivência do indivíduo e a preservação da espécie: alimentação, sono, repouso, abrigo, etc. As necessidades de segurança constituem a busca de proteção contra a ameaça ou privação, a fuga e o perigo. As necessidades sociais incluem a necessidade de associação, de participação, de aceitação por parte dos companheiros, de troca de amizade, de afeto e amor. A necessidade de estima envolvem a auto apreciação, a autoconfiança, a necessidade de aprovação social e de respeito, de status, prestígio e consideração, além de desejo de força e de adequação, de confiança perante o mundo, independência e autonomia. A necessidade de auto realização são as mais elevadas, de cada pessoa realizar o seu próprio potencial e de auto desenvolver-se continuamente.

3 MÉTODOS E PROCEDIMENTOS

Considerando os objetivos propostos, o procedimento metodológico utilizado foi a pesquisa exploratória. Segundo Malhotra (2001, p. 105), “pesquisa exploratória é um tipo de pesquisa que tem como principal objetivo o fornecimento de critérios sobre a situação problema enfrentada pelo pesquisador e sua compreensão”. Conforme Sampieri, Collado e Lúcio (1991, p. 59), “Os estudos exploratórios são feitos normalmente, quando o objetivo da pesquisa é examinar um tema ou problema de investigação pouco estudado ou que não tenha sido abordado antes”. O método utilizado foi o estudo de caso, pela possibilidade de responder a pergunta do tipo “como?”- que é a questão do estudo -, ou seja, compreender a natureza e a complexidade do processo em jogo; pela possibilidade de estudar o assunto em seu ambiente natural e pela possibilidade de pesquisar em uma área na qual poucos estudos prévios tenham sido realizados (YIN, 2001 apud ROESCH, 1999).

3.1 COLETA DE DADOS

Após a seleção do local do caso, é preciso definir o que pesquisar, que fontes serão consultadas, quantas visitas serão necessárias, e assim por diante. A análise de dados inicia-se com a coleta e só termina quando o relato está completo, conforme coloca Potter (1996 apud SYMON; CASSEL, 1998 apud ROESCH, 1999). Dessa forma, à medida que uma série de entrevistas progride, o pesquisador estará criando, testando e modificando categorias de forma iterativa antes de voltar novamente a campo (SYMON; CASSEL, 1998 apud ROESCH, 1999).

Neste trabalho, o método utilizado foi o estudo de caso, por considerar que atenda às diversas características desta pesquisa, como fato de se tratar de um estudo cujo objetivo é obter uma visão abrangente de uma amostra dessa empresa.

3.2 DELINEAMENTO DA PESQUISA

A Pesquisa foi realizada na Sureg Grande Poa-Sul, uma das três Superintendências de Porto Alegre, do Banco do estado do Rio Grande do Sul. Foram entrevistados todos os Gerentes Adjuntos, ao todo 33. Devido ao fato de serem considerados Gestores de Entidade dentro das agências, são responsáveis pelo controle e acompanhamentos dos processos geradores de despesas, como será citado no capítulo 4. Para termos uma visão mais geral e diversificada do processo, foram entrevistados também uma pequena amostra de 15 Gerentes Gerais, 15 Gerentes de negócios e 15 Operadores de negócios. Ao todo, 78 funcionários que atuam na área de negócios da Sureg.

3.3 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS

Os dados foram coletados através dos questionários e sistema de dados da empresa.

O questionário teve como objetivo evidenciar se as metas de redução de despesas tiveram ou não influência na certificação da agência, no segundo semestre de 2010 e primeiro semestre de 2011.

Cada funcionário foi contatado por e-mail, objetivando solicitar a colaboração para responder à pesquisa, bem como informar sobre a importância de sua participação, esclarecendo da dispensa de identificação.

O modelo de questionário utilizado está descrito no anexo 1.

3.4 TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS

De acordo com os objetivos específicos, foi utilizada a técnica de questionário enviado por e-mail. Pesquisa de resultado nos dados da empresa, analisando o desempenho das agências, antes das metas de redução de despesas e após as metas de redução de despesas, observando se houve alteração.

Através dos questionários, foi observado se a motivação teve influência no resultado.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Um breve histórico sobre o sistema de controle de despesas no Barrisul.

4.1 METAS DE GESTÃO DE DESPESAS

Considerando a Resolução 4381, de 26-03-2009, que indica a adoção da Metodologia de Gerenciamento Matricial de Despesas - GMD está em vigor o Projeto Gestão de Despesas que tem por objetivo o controle contínuo dos gastos administrativos, possibilitando o constante aperfeiçoamento das sistemáticas de análise, gestão e previsão de gastos.

Para efetuar análises e projeções, as despesas foram alocadas em Pacotes de Despesas que são agrupamentos de contas contábeis (itens de despesas) homogêneas em relação à natureza do lançamento que as originaram. Essas contas são agrupadas por similaridade de gestão.

Atualmente, os Pacotes de Despesas são: Benefícios e Horas Extras, Serviços de Apoio, Instalações, Sistemas de TI, Telecom, Numerário, Despesas Gerais, Infraestrutura de Dados, Jurídico.

Cada Pacote de Despesas constitui-se da seguinte forma: Dono de Pacote, Gestor de Pacote, Assessor Técnico e Gestor de Entidade. São atribuições destes:

- *Dono de Pacote*: é o Diretor responsável pelo Pacote de Despesas ao qual o Gestor de Pacote deve reportar-se em relação a todas as suas atividades, estratégias de atuação e para o qual deve prestar contas sobre os resultados obtidos. Os donos devem envolver-se e verificar o andamento das análises, validar análises e metas propostas, solucionar possíveis limitações de autoridade dos Gestores de Pacote,

apoiar e incentivar a implementação da metodologia nas áreas sob sua responsabilidade e garantir o cumprimento dos padrões de gastos;

- *Gestores de Pacote*: é o responsável pela gestão do grupo de despesas que compõem o seu Pacote em todo o Banco. Entre as suas atribuições, está o entendimento acerca dos lançamentos em cada conta e os processos geradores de gastos; a definição de parâmetros e indicadores para identificar as oportunidades de otimização de despesas; a definição de metas preliminares, identificação e disseminação das melhores práticas; a elaboração dos regulamentos corporativos de gastos e, por fim, contribuir com os Gestores de Entidade na busca das causas dos desvios e proposição de ações corretivas;
- *Assessores Técnicos*: são funcionários indicados pelo Comitê de Liderança do Projeto, demandados, conforme necessidade, que possuem conhecimento técnico sobre as despesas trabalhadas assim como dos seus processos geradores. Têm como atribuição orientar tecnicamente as análises propostas pelos Gestores de Pacotes;
- *Gestores de Entidade*: são os Gestores nas Agências e Unidades da Direção-Geral, responsáveis pela gestão das despesas em suas respectivas áreas de atuação. Suas atribuições são: controlar e acompanhar constantemente os processos geradores de gastos, identificar oportunidades de otimização de despesas, implementar as melhores práticas e contribuir com os Gestores de Pacotes na busca das causas dos desvios, propondo ações com o objetivo de atingimento das metas propostas.

A seguir, o detalhamento das Metas de Gestão de Despesas da Rede de Agências e sua integração no cálculo das Remunerações Variáveis 1 e 2.

4.2 REDE DE AGÊNCIAS

A Meta de Gestão de Despesas da Rede de Agências, para os próximos 12 meses, representa um ganho de R\$ 10,8 milhões e, para o II Semestre de 2010, será de 50% desse valor. Seis itens de despesas foram projetados para os próximos 12 meses da seguinte forma:

Rede de Agências:

Tema*

Indicador Técnico

Custódia de Valores

- Nº de Custódias: (-33%);
- Energia Elétrica: kWh (-6%);
- Horas Extras: Reais (-28%);
- Material de Expediente: Reais (-17%);
- Telefonia Fixa: Reais (-8%);
- Transporte de Valores: Nº de Embarques (-17%).

A meta de gestão Despesas da rede de agências será considerada para recebimento da remuneração variável, se ficar entre 90 e 100% dos índices propostos.

Esse Sistema teve início no segundo semestre de 2011.

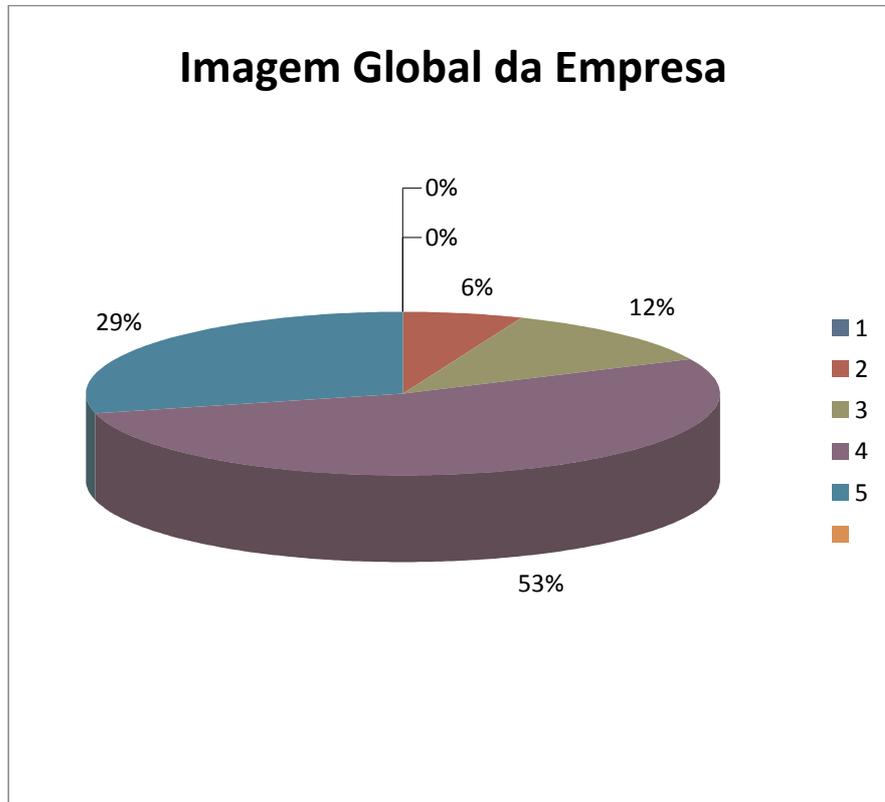
4.3 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Os dados foram analisados através da tabulação de opiniões coletadas dos questionários respondidos. Os resultados da pesquisa estão representados por meio de gráficos, objetivando proporcionar maior clareza na interpretação das respostas. O objetivo da pesquisa é evidenciar se as metas de redução de despesas influenciaram o resultado geral das metas comerciais de vendas, desmotivando o quadro de funcionários. Além de o instrumento de pesquisa estar anexado no final do trabalho, foi considerado importante a transcrição de cada pergunta e respectiva resposta para um melhor entendimento e análise.

O questionário foi composto por 35 questões de acordo com nível de satisfação citado:

- 1- Muito Insatisfeito
- 2- Insatisfeito
- 3- Pouco Satisfeito
- 4- Satisfeito
- 5- Muito Satisfeito

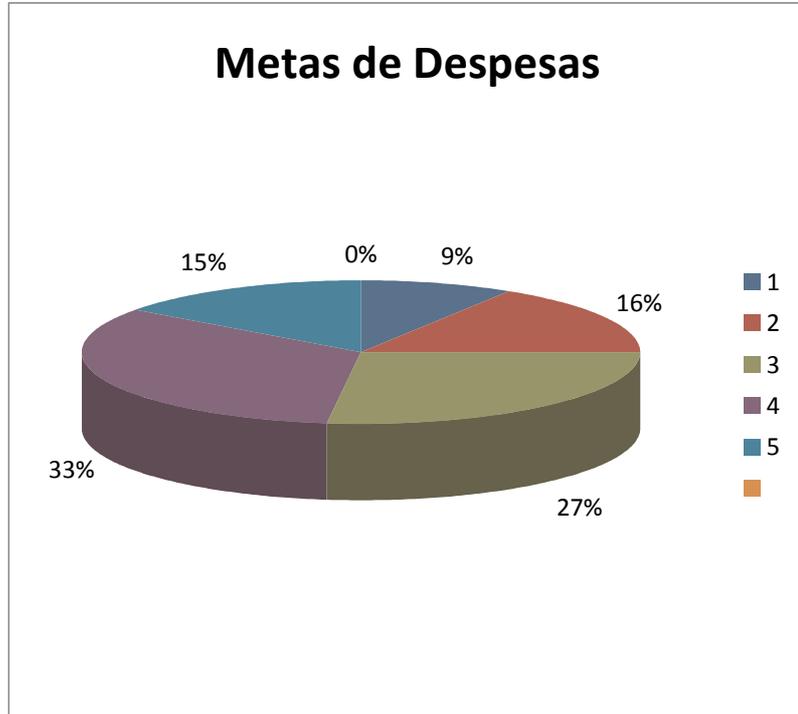
Gráfico 2: Satisfação Global com a Empresa



Fonte: Pesquisa da autora

Observa-se que 53% dos funcionários estão satisfeitos com a imagem global da Empresa. Dos considerados satisfeitos, o que falta para ficar muito satisfeito seria melhor atendimento dos serviços de caixa (ainda há muitas filas), muita espera e isso prejudica a imagem da empresa. Outro fator é falta de padronização de atendimento na instituição.

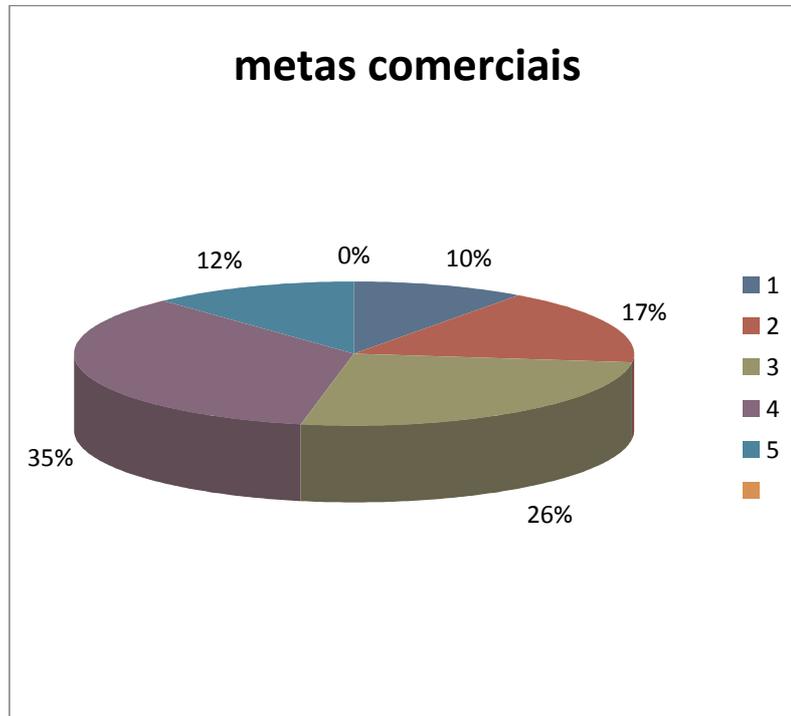
Gráfico 3: Satisfação com sistema gestão de despesa: (Horas extras, transporte de valores, energia elétrica, telefonia fixa e material de expediente)



Fonte: Pesquisa da autora

Na gestão de despesas, 33% do quadro de funcionários entrevistados estão satisfeitos com as metas, e 16% muito satisfeitos, sendo o item horas extras e transportes de valores que diminuiriam esse índice.

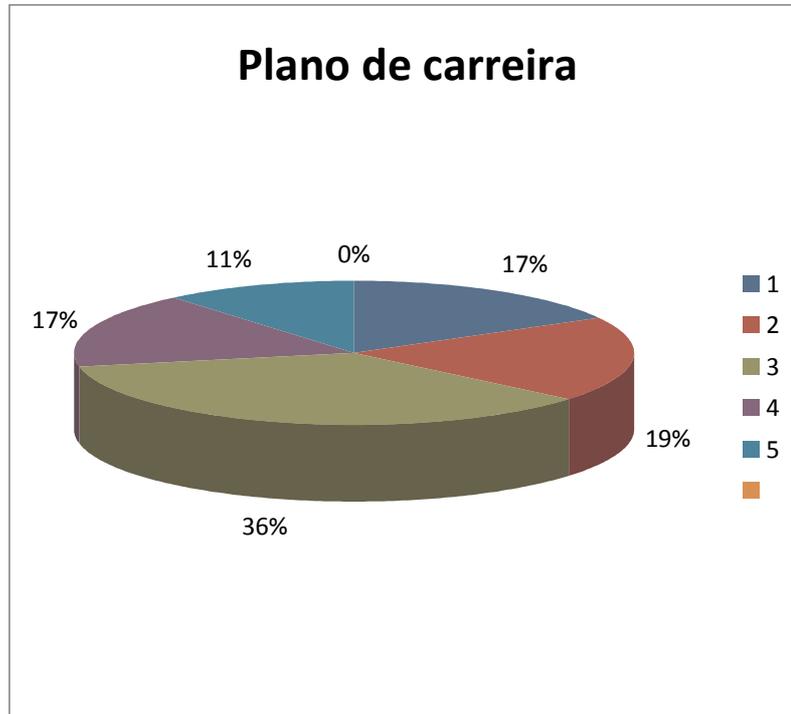
Gráfico 4: Satisfação com o sistema de metas comerciais



Fonte: Pesquisa da autora

Referentes às metas comerciais, 35% dos funcionários entrevistados estão satisfeitos com as metas, e 10% muito insatisfeitos. Entre os motivos de insatisfação, está a meta de crédito que gera muito crédito sem o devido rigor da análise, segundo os entrevistados. Outro motivo de descontentamento seria o fato de as metas serem planejadas sem pesquisa de mercado local, sendo injusta com muitas agências. IRP (Índice de realização do potencial) muito alto.

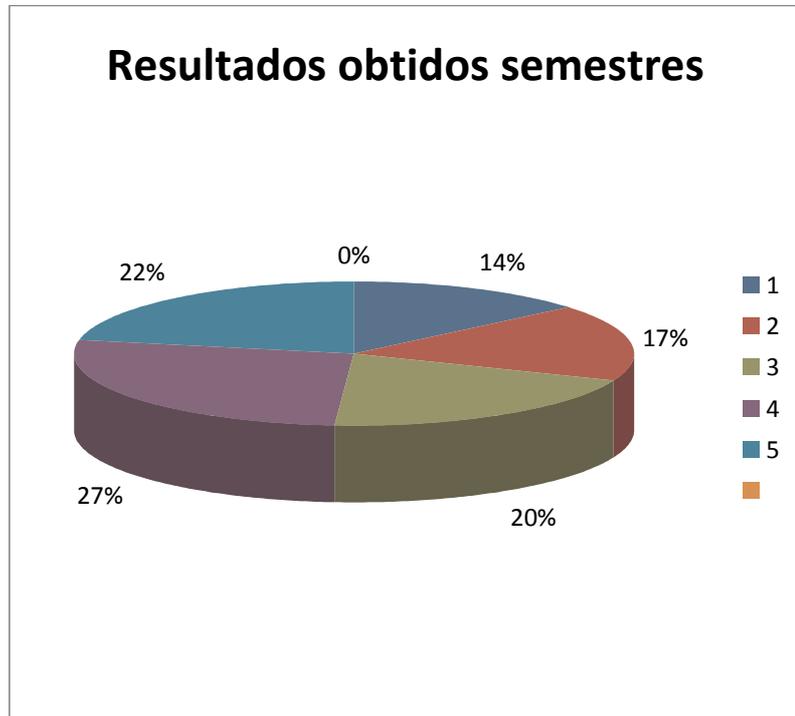
Gráfico 5: Satisfação com valorização do quadro de funcionários e plano de carreira



Fonte: Pesquisa da autora

Nessa questão, 36% do quadro entrevistado estão pouco satisfeitos com o plano de carreira da empresa. 19% insatisfeitos e 17% muito insatisfeitos, no total 72% entre pouco satisfeitos e insatisfeitos. De acordo com os entrevistados, falta colocar em prática um plano de carreira que satisfaça o quadro de funcionários. Outro item da causa de insatisfação é a política de consequências somente para gerente gerais e gerente adjuntos, caso certifiquem vermelho quatro semestres.

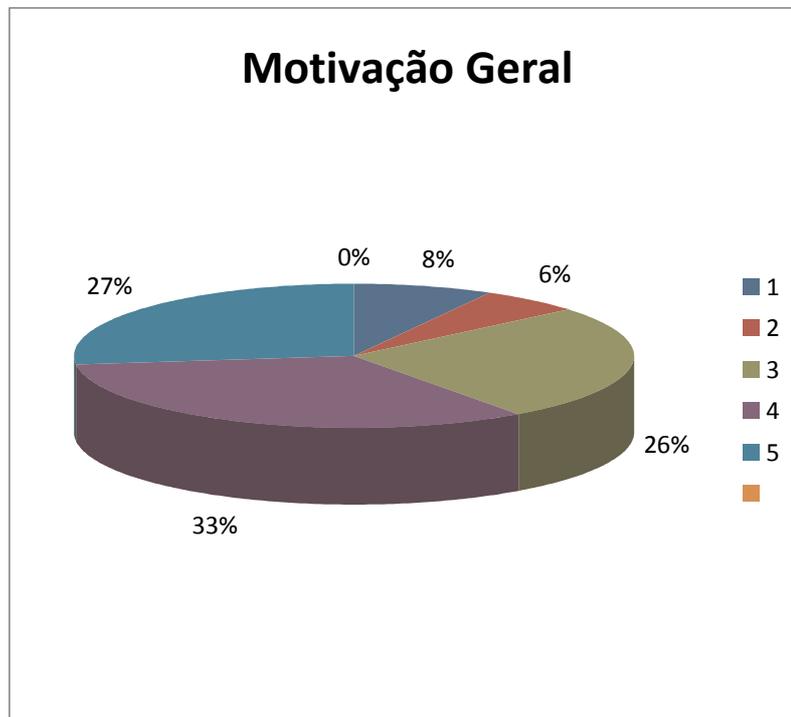
Gráfico 6: Satisfação com os resultados obtidos nos dois semestres anteriores



Fonte: Pesquisa da autora

O resultado mostra que 47% dos entrevistados estão satisfeitos e muito satisfeitos. Entre os insatisfeitos, está o fato de considerarem as metas de despesas muito arrojadas, dificultando o alcance a cada semestre. Outro sugere acabar com a IRP. Alguns questionam como o banco cresce, lucra 43% em relação ao semestre passado e cada vez menos agências certificam verde.

Gráfico 7: Motivação geral, com todo o processo: função, trabalho em equipe, mudanças, sugerir melhorias



Fonte: Pesquisa da autora

Pelo resultado, 60% dos entrevistados sentem-se motivados pelo trabalho, alcance das metas, trabalho em equipe, apesar de em alguns itens estarem desmotivados, entre eles a falta de premiação para as agências que chegam perto da meta, e não certificaram Verde, falta de um incentivo proporcional ao realizado.

Foram realizadas cinco análises dos componentes principais do questionário, uma para cada questionamento:

- a) *Análise Global da Empresa*: 5 perguntas se relacionavam a esse item, obtendo-se um nível de satisfação de 82%, considerando grau de satisfação de 1 a 5, onde 1 é muito insatisfeito, e 5 é muito satisfeito; a média ficou em 4,12. Satisfeito a muito satisfeito;

- b) *Metas Comerciais (vendas)*: 07 perguntas se relacionavam a esse item, gerando um nível de satisfação, segundo os entrevistados, de 70%, considerando grau de 1 a 5, onde 1 é muito insatisfeitos, e 5 muito satisfeitos; a média ficou em 3,5. Entre pouco satisfeito e satisfeito;
- c) *Satisfação com a gestão e sistema de gestão (plano de carreira, segurança, equipamentos)*: 6 perguntas se relacionavam a esse item, ficando o nível de satisfação dos entrevistados em 67%. A média ficou em 3,35, mais próximos de pouco satisfeito;
- d) *Metas de Redução de despesas*: 7 perguntas se relacionavam a esse item, que gerou um percentual de 71,22% de satisfação, no grau de 1 a 5; a média ficou em 3,56 entre pouco satisfeito a satisfeito;
- e) *Motivação Geral*: 10 perguntas se relacionavam a esse item, cujo percentual de satisfação ficou em 77%, no grau de 1 a 5; a média ficou em 3,85, próximo a satisfeito.

5 SISTEMA DE DADOS DA EMPRESA

Um breve comentário sobre o sistema de certificação de agências do Banrisul:

A certificação de agências é um mecanismo que visa à elevação gradual dos padrões operacional e comerciais do Banco, viabilizando a adoção de uma política que incentiva as agências a realizarem seu potencial de resultado com a possibilidade de serem certificadas. É semestral e é apurada no final de cada período da meta. O modelo utilizado considera a combinação de dois índices: O índice de realização do potencial (IRP) e o índice de realização da meta (IRM).

- *IRP*: obtido pela divisão entre a soma das margens de contribuição realizadas (com ajuste de preço e inadimplência) e a soma das margens de contribuição do potencial;
- *IRM*: obtido pela divisão da soma das margens de contribuição realizadas (com ajustes de preços e inadimplência) e a soma das margens de contribuição meta (mais ajuste de mercado e inflação).

Com base nos índices mencionados anteriormente, é estabelecida a certificação da agência.

O resultado da certificação de agências cria incentivos adicionais para a política de remuneração variável, que prevê um multiplicador de 30% sobre a pontuação obtida na meta comercial quando a agência for certificada como verde e 10% quando for como amarela. As agências certificadas como vermelhas não têm bonificação.

Quadro 4: Certificação de Agência para o II Semestre de 2011

IRP*	< 0,9	≥0,9 e < 0,98	≥ 1,0 e < 1,08	< 1,08 e < 1,2	< 1,2
0 e <0,3475	Vermelho	Vermelho	Amarelo	Amarelo	Verde
0,3475 e <0,6475	Vermelho	Vermelho	Amarelo	Verde	Verde
≥ 0,6475	Vermelho	Amarelo	Verde	Verde	Verde

* IRM - Índice de realização das metas

Fonte: Sistema de dados da Empresa

Primeiro semestre de 2010: antes implantação metas de despesas sureg grande poa sul. Certificação:

- 11 agências verdes 34,38%;
- 16 agências Amarelas 50%;
- 05 agências vermelhas 15,62%.

Segundo semestre 2010: implantação de sistemas de Metas de Redução de Despesas, no âmbito da Sureg grande Poa Sul. Certificação:

- 07 agências Verdes 22%;
- 15 Agências amarelas 47%;
- 10 Agências Vermelhas 31%.

Primeiro Semestre de 2011: segundo semestre com metas de redução de despesas:

- 02 Agências Verdes 6,06%;
- 15 Agências amarelas 45,45%;
- 16 Agências Vermelhas 48,49%.

Este aumento do Número de agências com certificação vermelha no segundo semestre após a implantação das metas de despesas segundo os dados da empresa, a redução de despesas não teve influência deste processo, pois a Sureg Grande Poa Sul, certificou Verde nas metas de redução de despesa nos dois semestres. Outro ponto a se raciocinar se direcionamos esforços para realizar as metas de redução de despesas, estamos simultaneamente deixando de direcionar para as metas de vendas, e isto indiretamente poderia estar influenciando a meta comercial.

Segundo os entrevistados, este resultado se deve ao aumento das pendências, crédito em liquidação, IRP muito elevado, crescimento muito elevado das metas a cada semestre, falta de pesquisa de mercado local de cada agência, antes da definição das metas.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A estrutura organizacional de uma Sureg é composta por um superintendente, que é responsável pelas 33 agências a ele designado. As metas são preestabelecida pelo departamento encarregado para esse fim, e divididas as agências de acordo com seu nível e volume de negócios. Como vimos nos dado citados, o número de agências com certificação verde vem diminuindo, mas não podemos afirmar que foi pelo motivo da implementação das metas de redução de despesas, pois pelos dados da empresa, as agências têm conseguido atingir essa meta. No entanto, as metas comerciais de vendas não estão tendo o devido sucesso. De acordo com o resultado da pesquisa, o nível mais baixo de satisfação dos funcionários foi no item satisfação com o sistema de gestão, que inclui todo esse processo, e ainda plano de carreira, segurança e disponibilidade de equipamentos de informática. Há uma probabilidade de que esse item é o que menos motiva os funcionários que prestaram informações no questionário.

Os entrevistados estão satisfeitos com a imagem da empresa perante os clientes e não clientes. Quanto às metas comerciais de vendas, o nível de satisfação quase satisfeito pode indicar que talvez não estejam de acordo com a realidade das agências.

De acordo com a pesquisa, o nível de 77% na motivação indica que o caminho pode estar precisando de alguns ajustes para que possa satisfazer o grupo de funcionários e permitir que os mesmos criem métodos para se chegar aos objetivos propostos pela empresa. Analisando a partir da teoria da motivação Higiene de manutenção, percebe-se que os entrevistados estão procurando “manutenção” para se manterem motivados, tais como: Plano de carreira, Salário, Benefícios, renda variável, *status*, relacionamento com colegas. Esses fatores, no meu ponto de vista, tem conseguido manter o quadro de funcionários em um nível satisfatório de motivação, mesmo considerando os índices de metas comerciais altos.

Por fim, fazendo um cruzamento, pode-se concluir que as metas de redução de despesas não influenciaram no resultado das metas comerciais diretamente, talvez indiretamente, nos dois semestres de sua implantação, e que o quadro de funcionários ainda se sente motivado para o alcance das metas comerciais, mesmo com resultados insatisfatórios.

REFERÊNCIAS

- ARCHER, Ernest R. O Mito da Motivação. In: BERGAMINI, Cecília Whitaker; CODA, Roberto. **Psicodinâmica da Vida Organizacional**: motivação e liderança. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- BACEN – Banco Central do Brasil. **Relatório de Economia Bancária e Crédito 2007**. Disponível em: <www.ibge.gov.br,2007>. Acesso em: 20 ago. 2008.
- BANRISUL. Disponível em: <www.banrisul.com.br>. Acesso em: 10 set. 2011.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas Organizações**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- FORTUNA, Eduardo. **Mercado Financeiro**: produtos e serviços. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.
- FUTRELL, Charles. **Fundamentos e Novas Práticas de Gestão**. São Paulo: Saraiva, 2003.
- GOSLING, Marlusa; SOUZA, Bruno Brito Pereira de. **Mix de Marketing de Serviços, Satisfação e Lealdade de Clientes de um Banco de Varejo**: um estudo Multigrupos. **Apresentado no AMPAD**, 2007.
- HERSEY, Paul Blanchard. **Psicologia para Administradores**: a teoria e as técnicas da liderança situacional. São Paulo: EPU, 1986.
- HERZBERG, Frederick. Novamente: como se faz para motivar funcionários?. In: BERGAMINI, Cecília Whitaker; CODA, Roberto. **Psicodinâmica da Vida Organizacional**: motivação e liderança. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- HORNGREN, C. et al. **Contabilidade de Custos**. Rio de Janeiro: LTC, 2000.
- KOTLER, Philip; HAYES, Thomas; BLOOM, Paul N. **Marketing de Services Profissionais**: estratégias inovadoras para impulsionar sua atividade, sua imagem e seus lucros. 2. ed. Barueri: Manole, 2002.
- LAS CASAS, A. L. **Marketing de Varejo**. São Paulo: Atlas, 1994.
- LAWLER, Edward E. Motivação nas Organizações de Trabalho. In: BERGAMINI, Cecília Whitaker; CODA, Roberto. **Psicodinâmica da Vida Organizacional**: motivação e liderança. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

LEONE, G. S. G.; LEONI, R. J. G. Análise do Ponto de equilíbrio: um instrumento contábil cheio de simplificações. **Revista de Contabilidade do CRC-RS**, v. 110, p. 52-59, 2002.

LEVY, M.; WEITZ, B. A. **Administração de Varejo**. São Paulo: Atlas, 2000.

MALHOTRA, N. **Pesquisa de Marketing**: uma orientação Aplicada. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MALOO, M. C. A Practical Approach for Incorporating Uncertainty in the Convention Cost-Volume-Profit Model. **Akron Business and Economic Review**, v. 22, n. 4, p. 29-40, 1991.

MASLOW, Abraham H. Theory of Humann Motivation. **Psychological Review**, p. 370-396, Jul. 1943.

MATOS, Celso Augusto de; HENRIQUE, Jorge Luiz; ROSA, Fernando de. Os Efeitos Direto, Mediador e Moderador do Custo de Mudança na Satisfação e Lealdade do Consumidor. **Apresentado no ANPAD**, 2007.

MOREIRA, J. C. T. (org.). **Administração de Vendas**. São Paulo: Saraiva, 2001.

OLIVEIRA, Paulo Roberto Lucas de. **O Marketing Bancário no Posicionamento dos Bancos Comerciais Brasileiros Frente à Queda da Infração a Partir de 1994**. Dissertação de Mestrado. São Paulo: PUCSP, 2003.

PORTUGAL, G. T. Relações Mercadológicas e Estratégicas na Análise do Custo, Volume e Lucro: um estudo de caso sob uma abordagem histórica. In: **ENANPAD**. Foz do Iguaçu, n. 26, 1999.

REVISTA Contabilidade e Revista. Belo Horizonte: Universidade de Minas Gerais, v. 19, n. 4, p. 129-150, out. / dez. 2008.

ROBBINS, Stephen P. **Fundamentos do Comportamento**. 7. ed. São Paulo: 2007.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projeto de Estágio e de Pesquisa em Administração**. 2. ed. 1999.

ROSES, Luis Kalb. Modelo de Sucesso na Terceirização da TI: perspectiva da satisfação no relacionamento cliente-fornecedor. **Apresentado no ANPAD**, 2007.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LÚCIO, P. B. **Metodologia de La Investigación**. México: McGraw-Hill, 1991.

SOLDOW, G. F.; THOMAS, G. P. **Vendas**: profissionalização para a década de 1990. São Paulo: Makron Books, 1993.

STANTON, W. J; SPIRO, R. **Administração de Vendas**. 10. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

TAYLOR, Roberto F. **Atitudes Positivas em Vendas**. São Paulo: Nobel, 1991.

ZACHARIAS, Maria Luiza Barcellos; FIGUEIREDO, Kleber Fossati; ALMEIDA, Victor Manoel Cunha de. Determinantes da Satisfação dos Clientes com Serviços Bancários. **Apresentado no ERA Eletrônica**, 2008.

ANEXO

ANEXO A – QUESTIONÁRIO DE SATISFAÇÃO DOS COLABORADORES