



Campus de São Carlos

**ANÁLISE DO PROCESSO DE ESCOLHA DE
CRÉDITO BANCÁRIO: UMA ENQUETE NAS
PEQUENAS EMPRESAS DA INDÚSTRIA
GRÁFICA DO DISTRITO FEDERAL**

Mário Iwazaki

Orientador: Prof. Dr. Edmundo Escrivão Filho

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO



**ESCOLA DE ENGENHARIA
DE SÃO CARLOS**



Mário Iwazaki

**ANÁLISE DO PROCESSO DE ESCOLHA DE CRÉDITO
BANCÁRIO: UMA ENQUETE NAS PEQUENAS EMPRESAS DA
INDÚSTRIA GRÁFICA DO DISTRITO FEDERAL**

Serviço de Pós-Graduação EESC/USP
EXEMPLAR REVISADO
Data de entrada no Serviço: 27.1.03.2004
Ass.: *Leandro Corradi*

Dissertação apresentada à Escola de Engenharia de São Carlos da Universidade de São Paulo, como parte dos requisitos para obtenção do Título de Mestre em Engenharia de Produção.

Orientador: Prof. Dr. Edmundo Escrivão Filho



São Carlos

2004

Class.	TESE - EESC
Cutt.	Bol 95
Tombo	T103/01
Sysno	1369953

Ficha catalográfica preparada pela Seção de Tratamento
da Informação do Serviço de Biblioteca - EESC/USP

I34a Iwazaki, Mário
Análise do processo de escolha de crédito bancário :
uma enquete nas pequenas empresas da indústria gráfica
do Distrito Federal / Mário Iwazaki. -- São Carlos,
2004.

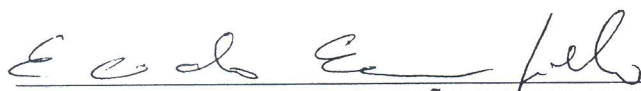
-Dissertação (Mestrado) -- Escola de Engenharia de São
Carlos-Universidade de São Paulo, 2004.
Área : Engenharia de Produção.
Orientador: Prof. Dr. Edmundo Escrivão Filho.

1. Comportamento do consumidor industrial. 2. Sistema
de crédito financeiro. 3. Pequena empresa.
I. Título.

FOLHA DE JULGAMENTO

Candidato: Bacharel **MÁRIO IWAZAKI**

Dissertação defendida e julgada em 26-01-2004 perante a Comissão Julgadora:



Prof. Dr. **EDMUNDO ESCRIVÃO FILHO (Orientador)**
(Escola de Engenharia de São Carlos/USP)

APROVADO



Prof. Dr. **MARCELO SEIDO NAGANO**
(Faculdade de Economia e Administração/Campus de Ribeirão Preto/USP)

APROVADO

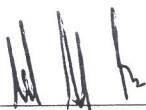


Prof. Dr. **PAULO SÉRGIO MIRANDA MENDONÇA**
(Universidade Federal de Mato Grosso do Sul/UFMS)

APROVADO



Prof. Doutor **EDMUNDO ESCRIVÃO FILHO**
Coordenador do Programa de Pós-Graduação
em Engenharia de Produção



Prof. Assoc. **MURILO ARAUJO ROMERO**
Vice-Presidente em exercício da Comissão de Pós-
Graduação da EESC

Dedico este trabalho às minhas queridas esposa e filhas pelo apoio e compreensão incondicionais e irrestritos, durante os longos períodos em que tive de ausentar-me do convívio familiar. A vocês: Débora, Aline e Larissa.

AGRADECIMENTOS

A pessoa a quem sou mais grato é o Prof. Dr. Edmundo Escrivão Filho, meu orientador, cujo apoio e compreensão foram fundamentais para a realização deste trabalho.

Gostaria de agradecer, de forma especial, ao sr. Edson Norton Assis, das Gráficas Coronário, pelas informações sobre a indústria gráfica do DF e apoio junto às empresas participantes da presente pesquisa.

Sou grato aos srs. Eronides Salustiano Batalha e Juliano Silva Batalha, da Dupligráfica Editora Ltda., ao sr. Aguinaldo Paula de Queiroz, do Banco do Brasil, e ao sr. Arlindo Eiji Nishimura, do Sindicato das Indústrias Gráficas do DF, pela receptividade e crença na importância deste estudo.

À Universidade de São Paulo, por colocar à minha disposição sua estrutura. Aos funcionários da pós-graduação da Engenharia de Produção da USP-EESC, em especial ao sr. José Luiz Donizete Chiaretto.

À Universidade de Brasília por me permitir cursar duas disciplinas, em especial ao Prof. Dr. Sadi dal Rosso, ao Prof. Dr. Mário César Ferreira e ao sr. Evaldo Alves Amorim.

Agradeço, igualmente, aos meus colegas do Banco do Brasil, Alexandre Hathner Menegário, pelas inúmeras revisões e contribuições ao texto, e a Bernardo Celso de Resende Gonzalez, pelo auxílio em partes essenciais do trabalho. Agradeço aos colegas João Alfredo de Mendonça Uchôa, Paulo Augusto Sacomani Nuevo, Rogério de Faria Porto e Vicente de Paulo Zica. Também agradeço aos que foram os meus superiores no transcorrer deste trabalho: Antônio Carlos Grandi, Brás Ferreira Machado e Ricardo José da Costa Flores.

E, por fim, dedico agradecimentos a Hércules Antônio do Prado, Marta Cristina Marjotta-Maistro e Weimar Freire da Rocha Jr. e às demais pessoas que direta ou indiretamente contribuíram para a concretização do presente trabalho. Ao G.:A.:D.:U.:

RESUMO

IWAZAKI, M. (2003). *Análise do processo de escolha de crédito bancário: uma enquête nas pequenas empresas da indústria gráfica do Distrito Federal*. Dissertação (Mestrado) – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2003.

O objetivo deste estudo consiste em analisar os fatores influentes no comportamento de compra industrial, na situação de decisão de crédito bancário em pequenas empresas. Para tanto, foram entregues questionários a doze empresas da indústria gráfica, selecionadas pelo número de empregados (de vinte a cem – pequenas indústrias, segundo o critério do IBGE), localizadas no Distrito Federal e associadas ao sindicato da categoria. De acordo com resultados obtidos por meio do levantamento de campo, as conclusões desta pesquisa puderam ser exploradas, tendo-se como base três pontos principais: a) os resultados relativos aos fatores influentes no comportamento do consumidor industrial, tais como os referentes à importância da localização geográfica do fornecedor, dos seus recursos tecnológicos e da redução, pelos compradores, dos riscos percebidos nas decisões de compras, dentre outros que se mostraram condizentes com as pressuposições do modelo de comportamento do mercado industrial adotado; b) a discussão relativa à situação de decisão de crédito bancário, baseada na literatura pesquisada. De acordo com os resultados, puderam-se detalhar os aspectos relativos aos atributos dos bancos e do crédito, destacando-se, dentre outros, a importância da imagem da instituição financeira, da qualidade do gerente de contas e do custo dos empréstimos e financiamentos; c) as especificidades da pequena empresa, que puderam ser visualizadas nos resultados da pesquisa de campo como, por exemplo, a estratégia intuitiva e pouco formalizada, a situação extra-organizacional incontornável e a racionalidade político-econômico-familiar do pequeno empresário.

Palavras-chave: comportamento do consumidor industrial; sistema de crédito financeiro; pequena empresa.

ABSTRACT

IWAZAKI, M. (2003). *The analysis of banking credit process of choice: a survey from the small enterprises of printing industry in the Brasília Region*. Master dissertation – São Carlos Engineer College from University of São Paulo, São Carlos, 2003.

The objective of this study was to analyze the factors that can be able to influence the industrial buying behavior vis-à-vis the credit decision process in small enterprises. In order to achieve the objective, we delivered questionnaires to twelve enterprises located at the printing industry. These twelve enterprises were selected taking in consideration the number of employees from de IBGE criteria (20 to 100 employees are considered small enterprises). All of them are located in Brasília Region (Distrito Federal) and are members of the sector syndicate. According to the survey results, the conclusions of this research can be considered taking in consideration three main points: a) results related to factors that induce the behavior of industrial consumer. In this context, some results such as the importance of geographical localization and its technological resources and the importance of buyers' perception about decreasing in risks when facing buying decision, among others results, were realized in agreement with the presuppositions of the industrial market behavior model; b) the discussion related to the situation of banking credit decision, based in the literature researched and, according to the results, we could describe, in detail, the aspects related to the attributes of banks and credit. In addition, we can emphasize the importance of financial institutions image, the quality of bank account manager and the cost of loans; c) the small enterprises features could be shown in the survey results, for example: the strategies are intuitive and non-formal; the extra-organizational factors are uncontrollable and the business rationality follows the feeling of the small entrepreneur, among other elements.

Key words: industrial consumer behavior; financial credit system; small enterprise and small business.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Estágios de decisão e papéis no <i>centro de compras</i>	28
Figura 2: Resumo dos fatores e tipos de influência	34
Figura 3: Perfil do Sistema Financeiro Nacional.....	41
Figura 4: Classificação das empresas segundo o número de funcionários	47
Figura 5: Classificação das empresas segundo o faturamento bruto anual.....	47
Figura 6: A importância das MPEs no Brasil	50
Figura 7: Taxa de mortalidade das empresas paulistas.....	56
Figura 8: Estágios do <i>centro de compras</i>	64
Figura 9: Elementos importantes percebidos pelas empresas na escolha de um banco .	67
Figura 10: Finalidade dos empréstimos desejados - média geral das MPEs	70
Figura 11: Saldo de caixa inicial das MPEs, por setor de atividade	72
Figura 12: Necessidade de capital de giro suprida pelos bancos.....	84
Figura 13: Necessidade de investimentos suprida pelos bancos.....	85
Figura 14: Intensidade de correlação	99
Figura 15: Intensidade de relacionamento	99

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Finalidade do financiamento obtido nos últimos dois anos (*)	69
Tabela 2: Percentual de empresas que recorrem a instituições financeiras	70
Tabela 3: Quantidade de empresas segundo o porte.....	77
Tabela 4: Número de sócios.....	79
Tabela 5: Existência de parentesco entre os sócios	79
Tabela 6: Realização de planejamento formal	80
Tabela 7: Segmento de atuação das empresas pesquisadas	80
Tabela 8: Principais clientes das empresas pesquisadas.....	81
Tabela 9: Identificação das necessidades dos clientes.....	81
Tabela 10: Quantidade de bancos de relacionamento.....	82
Tabela 11: Principal banco de relacionamento	82
Tabela 12: Empresas que recorrem a empréstimos bancários de curto prazo	82
Tabela 13: Finalidade principal dos empréstimos bancários de curto prazo	83
Tabela 14: Formas de financiar o capital de giro junto a bancos	83
Tabela 15: Empresas que recorrem a empréstimos bancários de longo prazo	84
Tabela 16: Finalidade principal dos empréstimos bancários de longo prazo	85
Tabela 17: Objetivo principal dos empréstimos bancários de longo prazo	85
Tabela 18: Participantes da decisão de tomar empréstimos bancários	86
Tabela 19: Atitude da pequena empresa quanto a bancos	87
Tabela 20: Atitude da pequena empresa quanto a crédito	90
Tabela 21: Coeficiente de Spearman	98
Tabela 22: Atributos com correlação significativa ou com ausência de correlação.....	100
Tabela 23: Atributos em ordem decrescente de Coeficiente de Spearman.....	101

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABIGRAF	Associação Brasileira das Indústrias Gráficas
BACEN	Banco Central do Brasil
BASA	Banco da Amazônia S/A
BB	Banco do Brasil S/A
BCB	Banco Central do Brasil
BDMG	Banco de Desenvolvimento do Estado de Minas Gerais
BNB	Banco do Nordeste do Brasil
BNDES	Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
BrB	Banco Regional de Brasília
CDT	Centro de Apoio ao Desenvolvimento Tecnológico
CEF	Caixa Econômica Federal
CETEB	Centro de Ensino Tecnológico de Brasília
CMN	Conselho Monetário Nacional
CNC	Confederação Nacional do Comércio
CVM	Comissão de Valores Mobiliários
DF	Distrito Federal
F.A.	Frequência Absoluta
FCO	Fundo Constitucional do Centro-Oeste
F.R.	Frequência Relativa
MPE	Micro e Pequena Empresa
PME	Pequena e Micro Empresa
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SEBRAE-SP	Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de São Paulo
SFN	Sistema Financeiro Nacional
SINDIGRAF	Sindicato das Indústrias Gráficas do Distrito Federal
SPC	Secretaria de Previdência Complementar
SUSEP	Superintendência de Seguros Privados

SUMÁRIO

AGRADECIMENTOS

RESUMO

ABSTRACT

LISTA DE FIGURAS

LISTA DE TABELAS

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

1 INTRODUÇÃO.....	11
1.1 Caracterização do Tema da Pesquisa.....	12
1.2 Formulação do Problema da Pesquisa	13
1.3 Declaração do Objetivo da Pesquisa.....	14
1.4 Relevância da Pesquisa ao Abordar o Tema.....	14
1.5 Estrutura do Texto	16
2 COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR INDUSTRIAL	18
2.1 Modelos dos Processos de Compra dos Consumidores Organizacionais.....	20
2.2 Modelo Adotado	21
2.2.1 Influências do Ambiente.....	22
2.2.2 Influências Organizacionais.....	25
2.2.3 Influências Interpessoais.....	27
2.2.4 Influências Individuais.....	29
3 CRÉDITO.....	35
3.1 Desenvolvimento do Sistema de Crédito.....	36
3.2 Estrutura do Sistema Financeiro Nacional.....	40
3.3 Tipos de Crédito Bancário	43
4 PEQUENA EMPRESA	45
4.1 Critérios para Classificação de Empresas.....	46
4.2 Contextualização das Pequenas Empresas no Cenário Econômico-Social	49
4.2.1 Papel Econômico das Pequenas Empresas	49
4.2.2 Papel Social das Pequenas Empresas.....	50

4.3 Peculiaridades das Pequenas Empresas	51
4.4 Sobrevivência das Pequenas Empresas.....	55
4.4.1 Fatores que Influenciam o Fracasso das Pequenas Empresas	57
4.4.2 Fatores que Influenciam o Sucesso das Pequenas Empresas.....	58
5 PROCESSO DE ESCOLHA DE CRÉDITO BANCÁRIO EM PEQUENAS EMPRESAS	60
5.1 Processo de Compra Aplicado em Serviços Bancários	61
5.2 Atributos Influenciadores na Escolha de um Banco.....	65
5.3 Escolha de Crédito Bancário em Pequenas Empresas	68
6 METODOLOGIA E RESULTADOS DA PESQUISA	73
6.1 Caracterização Da Pesquisa.....	73
6.2 Caracterização das Empresas e do Setor Escolhido.....	74
6.3 Questões da Pesquisa	75
6.4 Variáveis da Pesquisa	76
6.5 Técnica de Coleta de Dados.....	77
6.6 Resultados: Características Gerais das Empresas.....	79
6.7 Resultados: Atitude Quanto a Bancos e a Crédito Bancário	86
7 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	91
7.1 Fatores Influentes no Comportamento de Compra Industrial.....	91
7.2 Situação de Decisão de Crédito Bancário.....	93
7.3 Especificidades da Pequena Empresa.....	95
7.4 Relacionamento entre as Variáveis Ordinais	97
8 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	105
REFERÊNCIAS.....	110
APÊNDICE A – Questionário	115
APÊNDICE B - Variáveis da pesquisa X questões do questionário	123

1 INTRODUÇÃO

De acordo com Siqueira (1992), a orientação para o mercado, ou *Marketing*¹, foi adotada pelas indústrias de bens de consumo a partir da década de 50. No mercado industrial, a introdução desse conceito ocorreu nas décadas seguintes: na de 60, a literatura fazia referência às compras, vendas e distribuição de produtos industriais e, a seguir, evoluiu para recomendações relativas ao lançamento e modificações de produtos direcionados às indústrias; na de 70, os estudos voltaram-se para a análise do comportamento do comprador industrial por meio de modelos que pudessem explicá-lo.

Uma das iniciativas no sentido de descrever e analisar o comportamento do comprador industrial foi aquela desenvolvida por Webster e Wind (1975). Segundo esses autores, uma situação de compra é criada quando um dos membros da empresa percebe um problema que pode ser resolvido com realização das compras industriais.

De acordo com o modelo de Webster e Wind (1975), são cinco os estágios desse processo: (1) identificação da necessidade do produto; (2) estabelecimento de objetivos e especificações para a realização de compras e estoques; (3) identificação de alternativas de compra; (4) avaliação das ações alternativas de compra, e (5) escolha do fornecedor.

Nesse sentido, os compradores industriais são influenciados por quatro conjuntos de fatores, de acordo com Webster e Wind (1975):

1. *ambientais*: físicos, tecnológicos, econômicos, políticos, legais e culturais;
2. *organizacionais*: tarefas de compras, estrutura, tecnologia e o perfil das pessoas que realizam o processo;
3. *interpessoais*: descrevem as relações entre os participantes da decisão de compra, e
4. *individuais*: referem-se aos mecanismos psicológicos do indivíduo, tais como motivação, atitude e fatores comportamentais.

¹ Entendido como “vendas”, e não como “filosofia”.

1.1 Caracterização do Tema da Pesquisa

A bibliografia existente, até o presente momento, revelou certa carência relativa em estudos e pesquisas no processo de escolha do crédito bancário nos aspectos relacionados com:

- o estabelecimento de objetivos e especificações para a realização da compra;
- a identificação de alternativas de compra;
- a avaliação das ações alternativas de compra, e
- a escolha do fornecedor bancário.

Por conseguinte, também se verificou essa carência relativa de estudos sobre os fatores que influenciam esse processo de decisão, a sua interação e o seu grau de preponderância. Em uma das poucas pesquisas encontradas², Krachenberg³ apud McTavish e Perrien (1990), apresentou como principais elementos-influenciadores das decisões para escolha do banco: credibilidade no serviço; disponibilidade de crédito; sensibilidade para as necessidades; qualidade do gerente de contas; custo competitivo dos serviços de crédito, e qualidade das informações e das orientações.

No contexto brasileiro, as pesquisas realizadas pelo Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Estado de São Paulo - SEBRAE-SP (1999) e SEBRAE (2000) - enfocam, principalmente, os aspectos relacionados à carência de empréstimos e financiamentos disponíveis às micro e pequenas empresas - MPEs - e à destinação dos créditos obtidos junto às instituições financeiras no seu processo produtivo como, por exemplo, para: formação de capital de giro; ampliação e melhoramento das instalações, e formação e ampliação do estoque.

Sobre o processo de escolha de um serviço de crédito bancário, a revisão apontou para um estudo brasileiro realizado com crédito para o segmento de pessoa física, em especial a atitude e o comportamento do consumidor de cartões de crédito (UCHÔA, 1999). No que tange ao processo de escolha de empréstimos e financiamentos no universo de empresas, até o presente momento, não foi detectado nenhum estudo nesse sentido.

No contexto organizacional, no que se refere ao comportamento de compras, a pesquisa apontou para a existência de alguns trabalhos. Estes, entretanto, estudam

² Realizadas em outras realidades econômicas, como, por exemplo, a norte-americana e a canadense.

³ KRACHEBERG, A.R. (1963). *The marketing of services with particular reference to commercial bank services*. Tese (Doutorado). Michigan: Universidade de Michigan.

outros setores da economia brasileira como o de suco de laranja (ROCHA, 1994) e o de açúcar (MARJOTTA, 1998).

Nesse sentido, o tema da pesquisa é o processo organizacional de escolha no mercado de crédito e este estudo, da maneira como se pretende abordar na presente pesquisa, pode ser considerado possuidor de caráter inovador e complementar aos estudos existentes, uma vez que aborda determinados aspectos inexistentes em outros trabalhos da mesma natureza.

1.2 Formulação do Problema da Pesquisa

Tem-se assistido a um aumento na competição em todos os setores da economia por todo o mundo. No setor financeiro brasileiro, em que a competitividade crescente se faz sentir mais, principalmente, devido ao processo de estabilização econômica pelo qual passa o País. Esse processo, iniciado com o Plano Real, fez com que os bancos perdessem uma parcela significativa de seus resultados, que advinham da receita dos recursos parados na conta corrente dos clientes, no período de altos índices de inflação.

Nesse sentido, os bancos tiveram de se adaptar rapidamente ao novo cenário, o que incluía voltar seus negócios, prioritariamente, para a intermediação financeira, que, em princípio, sempre foi o seu papel principal, ou seja, captar recursos dos poupadores e emprestá-los na atividade produtiva, auferindo resultado oriundo das diferenças entre as taxas de juros.

Aliada a maior concorrência, a entrada de grandes grupos financeiros internacionais, fez com que os bancos, para manter e/ou aumentar sua participação no mercado, voltassem suas ações no sentido de melhor entender o comportamento do consumidor bancário. O entendimento do processo de escolha de crédito bancário insere-se nesse esforço.

O crédito, por parte das pequenas empresas, constitui importante insumo no processo produtivo e, segundo o SEBRAE (2000), quase um terço das MPEs recorrem a empréstimos bancários, considerando-se, apenas, duas modalidades de operações - cheques especiais e adiantamento sobre as vendas com cartões de crédito - dentre os vários tipos de empréstimos e financiamentos oferecidos pelos bancos. O SEBRAE-SP (1999) apurou que mais de 50% das MPEs estariam dispostas a tomar empréstimos e financiamentos bancários se as condições de taxa de juros, prazo e garantias, por exemplo, fossem melhores. Apurou, ainda, que cerca de 27% das MPEs, de forma geral,

e 45% daquelas do segmento industrial, estão operando com saldo de caixa inicial negativo⁴.

Nesse sentido, torna-se evidente a importância do crédito para as pequenas empresas. A constatação empírica da preponderância dos fatores que influenciam a tomada deste tipo de decisões poderá contribuir, também, para maior compreensão do processo decisório das pequenas empresas e da melhoria das suas práticas de gestão.

O presente trabalho pode ter o seu enfoque traduzido pela seguinte questão:

Quais são os fatores influentes na situação de decisão de crédito bancário em pequenas empresas?

1.3 Declaração do Objetivo da Pesquisa

O objetivo principal desta pesquisa é **analisar os fatores influentes no comportamento de compra industrial na situação de decisão de crédito bancário em pequenas empresas do setor industrial gráfico do Distrito Federal.**

Como objetivos secundários, têm-se:

1. revisar o modelo de Webster e Wind (1975), adotado como referencial teórico desta pesquisa;
2. revisar a literatura sobre crédito bancário;
3. revisar a literatura referente a pequenas empresas;
4. identificar empiricamente e analisar os fatores ambientais, organizacionais, interpessoais e individuais que influenciam a decisão de tomada de crédito bancário;
5. confrontar os resultados da pesquisa com as afirmativas dos referenciais teóricos encontrados na revisão bibliográfica;
6. fornecer informações às pequenas empresas para melhor tomada de decisão quanto a crédito bancário, e
7. fornecer informações aos bancos para a formulação das políticas de atendimento às pequenas empresas.

1.4 Relevância da Pesquisa ao Abordar o Tema

As pequenas empresas são extremamente relevantes no contexto sócio-econômico brasileiro, sendo identificadas como poderoso fator de promoção social, base

⁴ Entende-se como saldo de caixa negativo a situação na qual o volume das vendas à vista é inferior ao volume dos gastos à vista. Pode-se dizer que a empresa tem um saldo de caixa inicial “negativo” se as

da estabilidade política e força propulsora do desenvolvimento, da sua capacidade de, simultaneamente, gerar empregos e incorporar tecnologia. Segundo o Centro de Ensino Tecnológico de Brasília (CETEB) (1995), as MPEs deixaram de ser vistas apenas como peças importantes para gerar empregos e melhorar a distribuição da renda e passaram a ser consideradas instrumentos do próprio desenvolvimento nacional.

No Brasil, as MPEs constituem um universo de, aproximadamente, 4,5 milhões de unidades, formando um contingente estimado de sessenta milhões de pessoas, respondendo por 98% da totalidade de empresas do País e, praticamente, 60% dos empregos urbanos (SEBRAE-SP, 1998).

Para Resnik (1990), os pequenos empresários, de forma geral, possuem conhecimento perigosamente superficial sobre as suas empresas. Nesse sentido, o Centro de Apoio ao Desenvolvimento Tecnológico (CDT) (1999) enfatiza que a informação torna-se, cada vez mais, a base para a competição independentemente do porte da empresa. O conhecimento, por parte do empresário das MPEs, quanto aos fatores que o influenciam na tomada de decisão de crédito em bancos, insere-se nesse conjunto de informações que, quando conhecido, pode conduzi-lo a decisão de melhor qualidade. Com o aumento da competitividade, as pequenas empresas concorrem, na maioria das vezes, com grandes empresas, que, por sua vez, possuem maior número de informações e conhecimento mais sistemático e estruturado.

O propósito desta pesquisa é verificar a existência e a preponderância de fatores que influenciam o pequeno empresário na tomada de decisão quanto a crédito bancário e, assim, pretende-se que, de forma direta, este usufrua desse conhecimento para melhor gestão e, indiretamente, beneficie-se junto aos bancos de política de atendimento mais bem alinhada às suas necessidades, com a finalidade de obter maior compreensão do contexto, apoiado nos resultados da presente pesquisa.

Segundo Webster e Wind (1975), no comportamento do consumidor industrial, a exatidão das predições das respostas do “comprador” (aplicável ao crédito, enquanto serviço de uma instituição financeira) reflete a adequação da informação de mercado e, também, o conhecimento de modelos de que disponha para organizá-la e interpretá-la. Com consciência dessas informações, pequenas empresas e bancos podem caminhar em direção a melhores decisões, tanto como “compradoras”, quanto “fornecedoras”.

Dessa forma, esta pesquisa científica pretende contribuir não apenas para melhor decisão de “compra” das pequenas empresas e para o avanço do conhecimento científico no campo de gestão de pequenos empreendimentos, mas também para maior compreensão desse segmento por parte dos bancos.

Esta pesquisa visa, também, contribuir com a linha de pesquisa que vem sendo desenvolvida pelo GE-PEPE “Grupo de Estudo sobre Processo Estratégico em Pequena Empresa” da EESC – USP, sob a orientação do Prof. Dr. Edmundo Escrivão Filho, que congrega trabalhos de iniciação científica, mestrado e doutorado já encerrados e em andamento, sobre pequenas empresas.

1.5 Estrutura do Texto

O texto está dividido em cinco capítulos. Neste primeiro, denominado Introdução, foram apresentados os seguintes tópicos da pesquisa: a caracterização do tema, a formulação do problema, a declaração dos objetivos e a relevância da pesquisa ao abordar o tema.

O capítulo 2, Comportamento do Consumidor Industrial, apresenta o modelo adotado na presente pesquisa, descrevendo os quatro fatores que influenciam o comportamento organizacional no contexto de compras.

O capítulo 3, denominado Crédito, descreve o desenvolvimento do sistema de crédito, a estrutura do Sistema Financeiro Nacional e os tipos de crédito disponíveis no mercado bancário brasileiro.

O capítulo 4, Pequena Empresa, apresenta os principais critérios de classificação de pequenas empresas utilizados por instituições públicas e privadas e o critério a ser utilizado nesta pesquisa. Nesta parte é abordada, ainda, a importância econômico-social das pequenas empresas para um país, suas especificidades e a questão da sua sobrevivência.

O capítulo 5, denominado Processo de Escolha de Crédito Bancário em Pequenas Empresas, aborda o processo de compra aplicado a serviços bancários. Nesta parte são abordados, ainda, os elementos influenciadores na escolha do banco e a questão da escolha de crédito bancário em pequenas empresas.

O capítulo 6, Metodologia e Resultados da Pesquisa, apresenta a metodologia utilizada neste trabalho, ou seja, o tipo de pesquisa e suas características, a caracterização das empresas e do setor escolhido, as questões, as variáveis e a técnica de coleta de dados. Nesta parte, são apresentados, também, os resultados obtidos com a

pesquisa de campo no que se refere às características gerais das empresas pesquisadas e à atitude da pequena empresa quanto a bancos e a crédito bancário.

O capítulo 7, Discussão dos Resultados, discute os resultados obtidos na pesquisa de campo quanto aos fatores influentes no comportamento de compra industrial, à situação de decisão de crédito bancário, às especificidades da pequena empresa e ao relacionamento entre as variáveis ordinais.

O capítulo 8, Conclusão, apresenta as conclusões deste estudo.

2 COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR INDUSTRIAL

Os preceitos teóricos que orientaram a presente pesquisa relacionam-se com os conceitos de mercado industrial e com o modelo de comportamento dos agentes nesse mercado frente aos fatores que influenciam o processo de tomada de decisão para a realização das compras industriais.

A proposição básica adotada foi apresentada por Heidingsfield e Blankenship⁵ apud Marjotta (1998), que diferenciou dois níveis de mercado, segundo a finalidade de mercadorias e serviços transacionados: mercado consumidor (ou de consumo final) e mercado industrial (ou de organizações). O mercado consumidor refere-se àquele em que o principal agente é o público em geral, incluindo indivíduos e/ou famílias, que adquirem produtos e serviços para saciar necessidades pessoais. O mercado industrial é identificado como sendo composto por empresas ou organizações processadoras que adquirem o produto objeto da análise como bem ou serviço intermediário à produção de seus respectivos bens finais. Esses bens finais, por sua vez, são aqueles destinados ao mercado consumidor.

Outra caracterização do mercado industrial apresentada por Siqueira (1992) é a que o considera como aquele em que bens e serviços são produzidos ou vendidos por empresas agrícolas, comerciais, organizações institucionais, ou mesmo outras indústrias, a fim de serem incorporados à produção, comercialização ou locação de outros bens e serviços.

No que se refere ao *marketing*, as diferenças entre o de consumo e o industrial decorrem das próprias diferenças entre os mercados-alvos considerados nas estratégias das empresas. No mercado consumidor, são as necessidades das pessoas ou grupos que devem ser satisfeitas e o enfoque é dado para os indivíduos enquanto propulsores do ato

⁵ HEIDINGSFIELD, M.S.; BLANKENSHIP, A.B. (1971). *Marketing: comercialização*. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura.

de consumir. No mercado industrial, as atenções são dirigidas para as organizações que visam a manutenção da produção e da lucratividade. No entanto, todas as decisões relativas à atuação nesses mercados dependem, basicamente, de um sistema de informações que possibilite o conhecimento das necessidades, exigências e expectativas dos respectivos agentes e do período tido como preferido para a realização de compras.

Segundo Kotler (1998), as diferenças entre os mercados industrial e consumidor podem ser relacionadas de acordo com as seguintes características:

1. o número de compradores que atuam no mercado industrial é relativamente pequeno (sendo restrito às empresas agrícolas, comerciais ou industriais) comparado ao mercado consumidor, no qual participam grande número de indivíduos e/ou famílias de uma determinada economia;
2. no mercado industrial, as compras são feitas em escala relativamente maior, visando atender a programas de produção, enquanto no mercado consumidor as compras visam atender indivíduos pelo suprimento básico de bens alimentares, de higiene etc.;
3. no mercado industrial prevalece um relacionamento mais direto entre fornecedores e compradores, sendo que, em diversas instâncias, as vendas são feitas de forma interpessoal. Tal forma de proceder requer que os fornecedores mantenham-se atualizados sobre as necessidades do mercado industrial, participando de seminários promovidos pelo próprio mercado comprador e suas associações de classe. Dessa forma, os fornecedores mantêm o provimento de inovações que atendem a demandas do mercado. No mercado consumidor, são mais comuns os sistemas promocionais e de publicidade em que os vendedores procuram “induzir” necessidades ou atribuir diferentes graus de importância às inovações;
4. os compradores que compõem a demanda industrial tendem a ser relativamente mais concentrados geograficamente, relativamente aos indivíduos que compõem o mercado de bens finais;
5. a demanda do mercado industrial por produtos ou serviços é derivada do consumo de bens finais. Siqueira (1992) ilustra tal característica por meio da relação identificada entre o consumo de chapas de aço pelo mercado industrial e a venda de automóveis, refrigeradores e fogões ao mercado consumidor;
6. o processo de compra industrial possui padrões distintos, quando comparado com as compras no mercado de consumo final, no que tange ao processo de negociação. A responsabilidade deste processo, dependendo do tipo de compra, pode ser

compartilhada entre membros de um *comitê de compras*, sendo que fatores técnicos serão privilegiados na realização das compras, tais como qualidade, preço e prazo para pagamentos. No mercado consumidor as decisões são, na maioria das vezes, tomadas individualmente, e

7. a demanda dos produtos e serviços pelo mercado industrial é relativamente inelástica, reagindo muito pouco às alterações de preço quando comparada com o mercado de consumo final.

2.1 Modelos dos Processos de Compra dos Consumidores Organizacionais

O comportamento do mercado organizacional tem suscitado vários esforços de modelagem. Rocha (1994) enumera vários modelos, cujo propósito é compreender como se processa a estrutura de compra dos consumidores industriais. O autor analisa os modelos de Webster e Wind, Sheth, Choffray e Lilien, Bonoma e Shapiro, Anderson e Chambers e Cardozo.

No modelo de Webster e Wind a compra industrial é função das características grupais e individuais das pessoas envolvidas no processo decisório e da influência do ambiente onde as mesmas estão inseridas, tanto ao nível da organização, quanto do ambiente maior propriamente dito. Segundo esse modelo, o processo decisório para compra é complexo, contínuo e envolve vários membros da organização.

Sheth aborda a compra industrial sob três perspectivas: a primeira relaciona-se com o lado psicológico do indivíduo dentro da empresa; a segunda verifica como são tomadas as decisões por esses indivíduos, e, por último, a terceira analisa os conflitos que ocorrem entre as pessoas que participam do processo de compra.

O modelo de Resposta do Mercado Industrial, proposto por Chofray e Lilien, é dividido em três partes (variáveis controláveis, processo de decisão e medidas externas) e o centro de compras é caracterizado pelas categorias profissionais.

No modelo de Bonoma e Shapiro, o processo de compras é influenciado por cinco variáveis: externas, operacionais, de compra, situacionais e pessoais. Este modelo fornece subsídios para segmentar o mercado industrial.

Anderson e Chambers desenvolveram o modelo de Recompensa/Avaliação do Comportamento de Compra Organizacional, que é dividido em dois submodelos. No de Motivação existem recompensas intrínsecas e extrínsecas que influenciam o comportamento do comprador industrial. No de Consenso em Grupo, tenta-se explicar as decisões conjuntas das pessoas envolvidas no processo de compra industrial.

O modelo de Cardozo é composto de vários estágios, cada qual com suas decisões. Estas podem ser ligadas em seqüência para formar um modelo que pode ser usado pelo agente de *marketing* para prever os resultados de seus planos e diagnosticar problemas existentes no programa. Cada estágio pode ser expresso probabilisticamente.

2.2 Modelo Adotado

De todos os modelos expostos, iremos utilizar o modelo de Webster e Wind, por seu caráter geral e o mesmo poder ser aplicado à análise de qualquer esquema de compra organizacional (governamental ou industrial), uma vez que não descreve uma situação específica.

Os pesquisadores que desenvolveram esse modelo consideram a compra organizacional como um processo de tomada de decisão conduzido por indivíduos que se encontram em constante interação, no contexto de uma organização formal (uma empresa ou indústria).

Segundo os autores, uma situação de compra é criada quando um dos membros da empresa percebe um problema que pode ser resolvido pela realização de compras. Segundo esse modelo, a compra pode ser resumida em cinco estágios, assim definidos:

1. identificação da necessidade do produto;
2. estabelecimento de objetivos e das especificações para a realização de compras e estoques;
3. identificação de alternativas de compras;
4. avaliação das alternativas de compra, e
5. escolha do fornecedor.

Ainda de acordo com o modelo geral desenvolvido por Webster e Wind (1975), os compradores industriais são influenciados por quatro conjuntos de fatores: ambientais, organizacionais, interpessoais e individuais. Cada um destes fatores age de forma diferente na tomada de decisão dos consumidores industriais.

Para cada decisão de compra, a interação entre os indivíduos da organização pode ser diferente. Apesar dessa flexibilidade em trocar papéis, é possível sistematizar o comportamento do mercado de consumo industrial com base em uma estrutura indicada por um modelo. Siqueira (1992) afirma que os modelos que procuram refletir o comportamento do mercado industrial são bastante úteis para identificar, orientar e avaliar suas necessidades; ajudam na análise e na interpretação das informações

disponíveis, e contribuem para aprimorar as previsões sobre prováveis reações do mercado quando alguma estratégia de *marketing* for utilizada.

Apesar de não ser tão recente, o modelo de Webster e Wind (1975) tem sido utilizado como referência em vários trabalhos atuais sobre comportamento do consumidor industrial, como, por exemplo: McTavish e Perrien (1990) citam o modelo no contexto de compras no mercado bancário; Rocha (1994) apresenta-o como modelo válido para esse tipo de análise; Marjotta (1998) que utiliza-o como referencial teórico adotado, e Kotler (1998) emprega-o na análise dos mercados organizacionais e do comportamento do comprador (Capítulo 8).

2.2.1 Influências do Ambiente

O processo decisório de compra organizacional, segundo o modelo de Webster e Wind (1975), é significativamente influenciado pelos relacionamentos da organização e de seus membros com o ambiente maior. A natureza complexa da influência ambiental reflete a interação de fatores físicos, tecnológicos, econômicos, políticos, legais e culturais que compreendem o ambiente.

Essas influências, sutis, universais e de difícil identificação, proporcionam o contexto dentro do qual os fatores organizacionais, interpessoais e individuais exercem sua influência. Um modo de conceituar os fatores ambientais é tê-los como um conjunto de limitações ou de fronteiras predeterminadas, situadas além do controle da organização ou de seus membros.

Os fatores ambientais, segundo os autores, influenciam o processo decisório de compras de quatro maneiras distintas:

1. definem a disponibilidade de bens e serviços para a organização compradora;
2. definem as condições gerais dos negócios dentro dos quais a empresa tem que operar, incluindo ciclo econômico, clima político, ambiente legal e disponibilidade de recursos monetários e de crédito;
3. definem para a sociedade os valores e normas que proporcionam um importante conjunto de critérios em comparação aos quais se podem avaliar as ações alternativas de compra, e
4. proporcionam à organização compradora e aos seus membros um fluxo de informação sobre a disponibilidade de bens e serviços, condições gerais dos negócios, valores e normas.

Segundo Webster e Wind (1975), seis são os tipos de influências ambientais:

1. *físicas*: o ambiente físico afeta o comportamento dos membros organizacionais e define as limitações dentro das quais deve ser realizada a tarefa de comprar e onde devem estar as opções para a organização compradora. O desejo de estar perto de certas matérias-primas, ou de onde haja trabalhadores qualificados ou meios de transporte, por exemplo, dita muitas vezes a escolha final da localização de uma organização;
2. *tecnológicas*: definem a disponibilidade de bens e serviços para a organização compradora e o horizonte para a qualidade e o nível dos serviços que ela oferecerá aos seus clientes. Além de influenciar a determinação do que se deve comprar, a tecnologia também influencia a natureza do processo de compras: o uso da informática, por exemplo, possibilitou análise muito mais cuidadosa das complexas decisões de compra que envolvem elevados valores, levando, por conseguinte, à tomada de melhores decisões;
3. *econômicas*: entre os elementos mais importantes estão as condições de preços e salários, disponibilidade de moeda e crédito, demanda e níveis de consumo, estabilidade de preços, nível de emprego, crescimento econômico e balanço de pagamentos. O ambiente econômico tem seu maior impacto na definição da disponibilidade de bens e serviços, na capacidade das organizações compradoras de financiar suas transações e nos preços que serão pagos. A previsão cuidadosa das condições econômicas, tais como os preços de mercadorias-chave, revela-se de grande importância no planejamento da tarefa de compras no longo prazo;
4. *políticas*: o ambiente político inclui as atividades governamentais e os relacionamentos entre os governos nos vários níveis, além das atividades dos partidos políticos. Como exemplos, podemos citar as tarifas e acordos de comércio entre as nações e as atividades nos bastidores dos governos estaduais e federal;
5. *legais*: os governos também exercem influência mais direta por meio da criação de um ambiente legal dentro do qual devem ocorrer as atividades de compra. A regulamentação do governo pode operar para proteger a concorrência, tanto nas indústrias que compram, como nas que vendem e manter os padrões de qualidade para produtos e serviços, e
6. *culturais*: a cultura proporciona valores como sendo os ideais partilhados que despertam respostas emocionais e comportamentalistas positivas ou negativas dos

membros da sociedade em relação a objetos específicos no ambiente. Os valores influenciam tanto a organização, quanto os seus membros e pela maneira que se refletem em valores, costumes, hábitos, normas e tradições, influenciando a estrutura e o funcionamento da organização e a maneira pela qual seus membros sentirão e agirão entre si e em relação a vários aspectos do ambiente.

Webster e Wind (1975) afirmam que as influências do ambiente são exercidas sobre a organização através das várias instituições como, por exemplo:

- *fornecedores*: as empresas que são fornecedoras em potencial da organização compradora definem a tecnologia disponível ao comprador e as condições de sua oferta;
- *clientes*: no mais geral dos sentidos, pode-se dizer que todas as organizações existem para servir a algum cliente, de modo que suas decisões de compra habitualmente terão alguma influência, direta ou indireta, sobre a qualidade do serviço oferecido;
- *governo*: afeta a compra organizacional por meio de cinco papéis: (1) é um regulador que define o ambiente legal dentro do qual devem ser tomadas as decisões de compra e que limita os cursos de ação dos compradores e das entidades vendedoras; (2) é um importante ator econômico que influencia a disponibilidade da moeda, o nível da demanda e as condições de salários e preços em certos setores da economia; (3) influencia o ambiente tecnológico dentro do qual a organização compradora está operando; (4) como entidade política, influencia as metas e prioridades nacionais e os relacionamentos de comércio com outros países, e (5) é um importante cliente para muitos fornecedores;
- *sindicatos*: a influência do sindicato nas organizações vendedoras faz-se sentir, por exemplo, no processo de negociação coletiva que determina salários e, por conseguinte, a estrutura de custo do fornecedor;
- *associações de classe e organizações profissionais*: um exemplo típico de atividade cooperativa através das associações de classe inclui o trabalho de bastidores com os representantes governamentais, atividades de relações públicas e funções de educação industrial;
- *instituições sociais*: os membros de qualquer organização compradora podem pertencer a uma variedade de instituições sociais, religiosas, educacionais e recreativas nas quais desempenham diversos papéis. O possível conflito de papel

entre o de um indivíduo em qualquer destas instituições e seus papéis em compras pode ter um efeito muito grande nas atividades de compra da organização.

2.2.2 Influências Organizacionais

O comportamento em compras ocorre no contexto de uma organização formal. Esse comportamento é motivado pelos propósitos da organização e limitado por seus recursos financeiros, tecnológicos e humanos.

De acordo com Leavitt (1978), as organizações são sistemas multivariados compostos de quatro conjuntos de variáveis que interagem entre si:

1. *tarefas*: o trabalho a ser desempenhado para a consecução dos objetivos da organização;
2. *estrutura*: os sistemas de comunicação, autoridade, *status*, recompensas e fluxo de trabalho;
3. *tecnologia*: as ferramentas e sistemas usados pela empresa para a solução de problemas como, por exemplo, a planta industrial e os equipamentos, e
4. *pessoas*: os atores no sistema.

Estes quatro conjuntos de variáveis que interagem entre si são altamente interdependentes e definem a informação, expectativas, metas, atitudes e pressupostos usados pelos atores individuais nas tomadas de decisão.

Webster e Wind (1975) afirmam que as tarefas de compra constituem a meta do processo de compras, sendo um modo geral de classificá-las, distinguir os diversos estágios no seu processo decisório. Outras distinções que ajudam a definir as tarefas de compras incluem: (a) se a decisão para comprar é de rotina, ou exige atenção em todos os estágios de decisão; (b) se a procura pelo produto é gerada dentro da organização ou por forças externas, e (c) se a responsabilidade pela compra é centralizada ou descentralizada.

A estrutura da organização possui cinco sistemas que influenciam a natureza do processo de compras:

1. *comunicação*: o sistema de comunicação dentro da organização influencia o comportamento dos membros do *centro de compras*, por executar as funções de informar, comandar, persuadir, influenciar e integrar o desempenho dos atores individuais;
2. *autoridade*: pode ser imaginada como o poder para julgar, comandar ou agir a fim de influenciar o comportamento dos outros. Nenhum fator é mais crítico para um

- entendimento do processo de compras do que a distribuição de autoridade e responsabilidade dentro do *centro de compras*. O aspecto formal do sistema de autoridade refletir-se-á principalmente no grau de centralização da decisão de comprar;
3. *status*: qualquer organização possui dois sistemas de *status* - o formal e o informal, que estão relacionados entre si de tal modo que a posição de um membro organizacional em um sistema nem sempre é um bom determinador de seu *status* em outro sistema. Especificamente, no caso da decisão de compra, o *status* na organização pode definir o estágio no processo de compra em que o indivíduo se torna envolvido, bem como o número de estágios que estarão dentro da autoridade do ator;
 4. *recompensas*: as recompensas podem ser financeiras ou não e a sua distribuição sempre depende, de alguma forma, do sistema de avaliação envolvendo julgamentos por outros atores organizacionais sobre a contribuição do desempenho do indivíduo para a realização dos objetivos organizacionais. O desempenho do indivíduo refletirá sua atitude quanto a cada um destes outros elementos da organização como influentes na determinação de suas recompensas. O ponto de partida para este tipo de análise pode ser as necessidades e desejos do indivíduo, suas metas e aspirações, porque estas determinam o valor das espécies de recompensas alternativas, e
 5. *fluxo de trabalho*: existem interdependências importantes entre o fluxo de trabalho e a interação das pessoas na organização. Na extensão em que o fluxo de trabalho seja especificado pela estrutura formal da organização, ele poderá ser imaginado como determinante principal da natureza da interação interpessoal.

Segundo Ellert et. al. (1993), muitas compras organizacionais são realizadas por meio de processos complexos envolvendo muitas pessoas. Os atores individuais envolvidos neste processo certamente são uma determinante principal do processo de compras pela organização, tanto como indivíduos, como grupo cujos membros interagem entre si e desenvolvem normas, sanções e outros dispositivos para influenciar seu comportamento que, juntamente com os resultados, é grandemente influenciado pelos outros sistemas de tecnologia, estrutura e comunicações organizacionais.

A composição do *centro de compras* variará de acordo com a situação e será determinada principalmente pela natureza da tarefa de compras e pela interação do sistema de comunicação e autoridade da estrutura organizacional. Quanto maior o dispêndio envolvido e quanto mais crítica a decisão de compra para a operação total da

organização, tanto mais provável será o envolvimento da alta administração com o *centro de compras*.

A estrutura inclui não apenas a hierarquia de *status* que é característica de todas as organizações formais mas, também, os sistemas de comunicação, autoridade, recompensas e fluxo de trabalho.

Nesse sentido, é necessário identificar os indivíduos da organização que têm responsabilidade formal ou informal e autoridade para as decisões de compra e que devem ser persuadidos como parte da tarefa de vendas. O problema é definir o *locus* da responsabilidade dentro da organização-cliente, definir a afiliação do *centro de compras* e compreender a estrutura de papéis e autoridade dentro dele.

2.2.3 Influências Interpessoais

Nas decisões de compra de uma organização há interação de pessoas que compartilham conhecimento e procuram influenciar o resultado do processo para sua vantagem.

Embora nas verdadeiras situações de compra seja difícil separar a influência de outras pessoas dentro da organização-compradora da influência da própria organização, pode-se fazer essa distinção para fins de análise. Contudo, deve-se ter em mente que as influências individuais, interpessoais, organizacionais e ambientais interagem e moldam simultaneamente o comportamento organizacional em compras.

Webster e Wind (1975) definem *influência interpessoal*, simplesmente, como a influência de uma pessoa sobre a outra. Quando diversos indivíduos interagem simultaneamente e são orientados por um conjunto partilhado de objetivos, normas, expectativas etc., as influências interpessoais tornam-se grupais.

Para Webster e Wind (1975) no *centro de compras* há diversos papéis distintos: (1) usuários; (2) influenciadores; (3) compradores; (4) decisores, e (5) guardiães. A compreensão destes papéis auxilia o entendimento da natureza da influência interpessoal na decisão de compras. É muito provável que vários indivíduos desempenhem o mesmo papel no *centro de compras* e que um indivíduo possa desempenhar dois ou mais papéis.

Especificando mais detalhadamente cada um desses papéis tem-se:

- *usuários*: podem influenciar a decisão de compra positivamente, sugerindo a necessidade dos produtos e/ou serviços que devem ser adquiridos e definindo os

padrões de qualidade dos mesmos; ou de modo negativo, recusando-se a trabalhar com os produtos e/ou serviços de certos fornecedores;

- *influenciadores*: tipicamente, exercem influência definindo critérios que limitam as escolhas ou provendo informação para que sejam avaliadas as ações alternativas para a compra;
- *compradores*: são os membros organizacionais com autoridade formal para selecionar o fornecedor e discutir as condições da compra;
- *decisores*: têm poder formal ou informal para determinar a seleção final dos fornecedores. O comprador pode ser um decisor, mas também é possível que na verdade a decisão seja tomada por alguma outra pessoa e que o comprador fique encarregado apenas da complementação. Na prática, nem sempre é fácil determinar quando a decisão é realmente tomada e quem a tomou, e
- *guardiães*: são membros do grupo que controlam o fluxo de informação que o mesmo recebe. Como exemplo, pode-se citar a secretária. Os guardiães exercem sua influência principalmente no estágio de identificação das alternativas para a compra.

Estágios	Papéis				
	Usuário	Influenciador	Comprador	Decisor	Guardião
Identificação da necessidade	X	X			
Estabelecimento das especificações e do roteiro de compras	X	X	X	X	
Identificação das alternativas de compra	X	X	X		X
Avaliação das alternativas de compra	X	X	X		
Seleção dos fornecedores	X	X	X	X	

Figura 1: Estágios de decisão e papéis no *centro de compras*

Fonte: Adaptado de Webster e Wind (1975)

A Figura 1 define as influências mais prováveis dos membros do *centro de compras* em cada um dos cinco estágios do processo decisório.

Em suas responsabilidades formais, de acordo com Robinson et al.⁶ apud Webster e Wind (1975), o comprador é tipicamente responsável por seis responsabilidades organizacionais:

1. pela negociação de preços e outras condições com as entidades vendedoras;
2. pela geração de soluções alternativas para o problema e por manter os membros da organização informados sobre as condições do mercado;
3. pela proteção da estrutura de custos da organização, especialmente quando esta é influenciada pelos preços pagos pelos bens e serviços adquiridos e, mais geralmente, quando o é, também, pelo efeito que esses bens e serviços têm sobre os custos de funcionamento da organização;
4. pela garantia de fornecimento de longo prazo para os bens e serviços necessários ao funcionamento da empresa;
5. pela manutenção geral de bons relacionamentos com os fornecedores, e
6. pela administração da mecânica do processo de procura, incluindo o estabelecimento dos pontos em que devem ser feitas as recompras rotineiras.

Outros membros da organização têm funções objetivas e critérios diferentes na avaliação das alternativas para a ação de compra. Os objetivos e critérios usados por um membro da organização refletirão muitos fatores, inclusive as características de personalidade do indivíduo, seu envolvimento em decisões de compra anteriores e os critérios usados para julgar tal desempenho individual na organização. Cada membro avaliará as ações alternativas de compra segundo a extensão em que contribuirá para seu desempenho e para melhorá-lo de algum modo, por exemplo, tornando-o mais eficaz ou fácil.

2.2.4 Influências Individuais

No centro do processo organizacional de compras está o indivíduo, ou a pessoa que influencia e é influenciada por outras que a cercam, assim como pela organização e seus vários subsistemas. Sob certos aspectos, para Webster e Wind (1975), o comprador individual ou decisor, ou influenciador dentro da organização, é semelhante ao consumidor individual e, certamente, os mesmos processos mentais básicos de

⁶ ROBINSON, P.J. et. al. (1967). *Industrial buying and creative marketing*. Boston: Ally & Bacon, Inc.

motivação, cognição e aprendizagem, são processos psicológicos fundamentais que devem ocorrer no comportamento em compras.

Sob outros aspectos, entretanto, o comportamento de compras dos indivíduos no contexto da organização é diferente de todas as demais formas de comportamento para compras. Como membro da organização, o comportamento do indivíduo é influenciado pela extensão em que ele aceita as metas da organização como seus objetivos pessoais. Ele também é influenciado pelos outros membros e pela estrutura organizacional e pode estar exposto a determinada variedade de fontes de informação apenas porque é um membro dessa organização compradora.

Embora não haja acordo universal sobre a melhor maneira de descrever o comportamento humano, para esses autores há um consenso de que o comportamento individual é uma função de três fatores: (1) a personalidade do indivíduo, sua motivação, estrutura cognitiva e processo de aprendizagem; (2) sua interação com o ambiente, e (3) sua estrutura de preferência e modelo de decisão.

Para Webster e Wind (1975), a discussão das determinantes individuais do comportamento organizacional em compras está dividida em duas partes, ou, na importância: (1) da personalidade, conjunto de papel, motivação, cognição e aprendizagem, para que se compreenda o comportamento do comprador, e (2) das predisposições do comprador, sua estrutura de preferência e modelo de decisão.

A *personalidade*, segundo esses autores, é entendida como a organização dinâmica dos sistemas psicológicos que determinam o comportamento e o pensamento característicos do indivíduo. É uma das principais determinantes da maneira pela qual ele se conduz e se ajusta ao ambiente em que vive e, conseqüentemente, da maneira pela qual o mesmo executará uma tarefa de compra organizacional. Gade (1980) define a *personalidade* como responsável, em parte, por traços de resposta e motivação, ou as características individuais que levariam a um certo padrão de comportamento. Neste sentido, é razoável supor que o conhecimento dos traços da personalidade dos membros de um *centro de compras* pode proporcionar orientação útil para formulação de suas estratégias.

O *papel do indivíduo*, ou a posição social que ele ocupa, incluindo as suas metas, tanto individuais como organizacionais e seu repertório comportamental, é uma determinante importante de seu comportamento na situação de compra. Assim, Webster e Wind (1975) afirmam que o agente de compras será muito influenciado pelas

expectativas de seu comportamento. Na extensão, também, em que seja predominantemente orientado para os outros e valorize sua amizade, estima e aprovação, ou na extensão em que perceba que as avaliações de seu desempenho influenciarão os ganhos que derivará de seu cargo, ele procurará, através de seu comportamento, satisfazer a essas expectativas.

A *motivação* implica a existência de um objetivo ou objeto-meta que possa satisfazer as necessidades que motivam o comportamento. O indivíduo que procura satisfazer suas necessidades de realização pode buscar em seu ambiente oportunidade para tanto e ficará satisfeito em seu cargo somente enquanto o desafio que este oferece estiver em nível coerente com sua necessidade de realização individual. Para Gade (1980), o comportamento motivado seria decorrente de uma estimulação. Esses estímulos, de acordo com sua força e magnitude e, também, de acordo com os valores do indivíduo, resultarão nos *drives* ou impulsos. Assim, para essa autora, *motivação* é entendida como a força propulsora dirigida para um determinado fim.

Segundo Webster e Wind (1975), quase todo comportamento é causado por combinações complexas de motivos em vários níveis de intensidade e, nesse sentido, os membros da organização são motivados por diversas variáveis que não se referem à tarefa de compras, como, por exemplo: desejo de promoção; aumentos salariais; maior segurança no cargo, e cargos mais interessantes. É possível identificar duas classes importantes de motivos que não se relacionam à tarefa de compras: os de realização e os de redução de risco. Os de realização dizem respeito a melhoria e progressos pessoais. Para os de redução de risco, existem três espécies de incerteza que podem ser de importância para o comprador: (1) pode estar incerto quanto aos cursos alternativos de ação de compra a seu alcance, (2) pode estar incerto sobre os resultados dos cursos de ação que foram identificados e (3) pode estar incerto sobre a maneira pela qual as demais pessoas relevantes reagirão a suas decisões de compra.

No que se refere à *cognição*, este é o processo por cujo intermédio o indivíduo recebe informações do ambiente e as interpreta, aí incluídas: (1) a sensação, que é a apreensão de estímulos do ambiente - uma resposta dos órgãos dos sentidos às mudanças físicas no ambiente e a experiência dos resultados de tal processo, e (2) a percepção, que é um processo mais complexo, por cujo intermédio o indivíduo seleciona e interpreta tais

estímulos e os organiza em um quadro coerente de mundo. Segundo Berelson e Steiner⁷ apud Webster e Wind (1975), a *cognição* inclui todos os processos mentais envolvidos no desenvolvimento do quadro organizado de referência do mundo para o indivíduo, incluindo a percepção, o pensamento e a memória e que dirigem o comportamento ostensivo para a satisfação das necessidades e a realização dos objetivos pessoais.

Tendo encontrado uma ou mais fontes de suprimento que permitam soluções aceitáveis para o problema de compra, o comprador pode relutar em incorrer no risco inerente de tentar outros cursos de ação. Somente quando o nível de atingimento de metas se torna insatisfatório é que ele considera outras alternativas.

A *aprendizagem*, segundo Webster e Wind (1975), é o processo pelo qual o comportamento é influenciado por conduta prévia em situações semelhantes. Grande parte da compra organizacional é comportamento habitual. O comprador aprende a depender de certas fontes de informação e estas, então, definem o conjunto de estímulos a que o comprador estará exposto sob circunstâncias normais. Os fornecedores já firmados podem ser favorecidos não apenas por seu desempenho anterior na provisão de produtos e serviços mas, também, porque se tornaram dignos de confiança e fontes valiosas de informação sobre outros produtos. A redução de risco fará com que ele não considere novas alternativas, em decorrência dos altos custos percebidos de estar errado.

Para Gade (1980), a *aprendizagem* é um processo dinâmico, que permite ao homem desenvolver a capacidade de existir no seu meio ambiente e de se adaptar a suas modificações. Uma vez que este meio ambiente não é estático, mas está em constante mudança, aprendemos a nos modificar constantemente também. A aprendizagem, seja de qual tipo for, segundo essa autora, pressupõe um impulso, um *drive* para aprender. Os *drives* são classificados como primários e secundários, sendo os primeiros aqueles que se baseiam em necessidades fisiológicas e os segundos seriam os aprendidos ou adquiridos.

A *personalidade*, *conjunto de papel percebido* e os processos psicológicos básicos de *motivação*, *cognição* e *aprendizagem* do indivíduo interagem para produzir as *predisposições*, a *estrutura de preferência* e os *modelos de decisão* do comprador, segundo

⁷ BERELSON, B.; STEINER, G.A. (1964). *Human Behavior: an inventory of scientific findings*. Nova York: Harcourt Brace Jovanovich: Inc.

Webster e Wind (1975). Estes três *constructos* podem ser imaginados como as variáveis intervenientes das quais todas as outras determinantes do comportamento na compra organizacional influenciam a tomada de decisão pelo indivíduo.

A principal função dos compradores organizacionais é tomarem as decisões de compras apropriadas quanto ao que comprar, quando, onde e como e quem deve tomar as decisões e agir. Eles podem utilizar diversos modelos de decisão. No esforço para atingir as metas pessoais e satisfazer suas necessidades, inclusive a de realização individual, e a fim de reduzir a quantidade de risco percebido, o comprador organizacional adota diversas estratégias para a solução de problemas. O risco percebido é uma função da incerteza do indivíduo sobre o resultado de determinado curso de ação e das conseqüências associadas a resultados alternativos. O indivíduo pode estar incerto sobre as metas relevantes na situação de compra ou sobre a extensão em que determinado curso de ação atenderá tais metas.

Desde que o risco percebido seja produto da incerteza e suas conseqüências, segue-se que ele poderá ser reduzido pela diminuição da incerteza ou pela redução da importância das conseqüências. Segue-se ainda que a importância das conseqüências poderá ser reduzida baixando-se as metas ou reduzindo-se o montante de investimento financeiro e/ou psicossocial na decisão de compra.

Todas as vezes em que um comprador organizacional decide qual o produto a comprar, qual a entidade vendedora escolher ou toma quaisquer das várias decisões de compra, ele se defronta com o problema de avaliar alternativas com atributos múltiplos. Uma entidade vendedora pode ser de alta confiança em entregas, mas fraca nos serviços de *marketing*, ao passo que uma outra pode ser meramente adequada, ou ambas as coisas, e assim por diante.

Para concluir, na Figura 2, apresentamos um resumo dos quatro conjuntos de fatores segundo o modelo de Webster e Wind (1975).

Fator	Influência	Descrição
Ambiental	Física	O ambiente físico.
	Tecnológica	Disponibilidade de bens e serviços para a organização compradora e horizonte para a qualidade e nível de serviços que a empresa oferecerá.
	Econômica	Preços e salários, moeda e crédito, demanda, preços, emprego, crescimento econômico e balanço de pagamentos.
	Política	Atividades governamentais, relacionamentos entre os governos e atividades dos partidos políticos.
	Legal	Ambiente legal.
	Cultural	Valores, costumes, hábitos, normas e tradições.
Organizacional	Tarefa	O trabalho a ser desempenhado.
	Estrutura	Os sistemas de comunicação, autoridade, <i>status</i> , recompensas e fluxo de trabalho.
	Pessoas	Os atores do sistema.
	Tecnologia	As ferramentas e sistemas usados pela empresa para a solução de problemas.
Interpessoal	Usuário	Influencia na decisão de compra positivamente, ou de forma negativa.
	Influenciador	Exerce influência definindo critérios que limitam as escolhas, ou provendo informação para que sejam avaliadas as ações alternativas para a compra.
	Comprador	Membro organizacional com autoridade formal para selecionar o fornecedor e discutir as condições de compra.
	Decisor	Tem o poder formal, ou informal para determinar a seleção final dos fornecedores.
	Guardião	Controla o fluxo de informações que o grupo recebe.
Individual	Personalidade, conjunto de papel, motivação, cognição e aprendizagem	Interagem para produzir as predisposições, estrutura de preferência e modelo de decisão.
	Predisposições, estrutura de preferência e modelo de decisão	Variáveis intervenientes através das quais todas as outras determinantes do comportamento na compra organizacional influenciam a tomada de decisão do indivíduo.

Figura 2: Resumo dos fatores e tipos de influência

Fonte: Adaptado de Webster e Wind (1975)

3 CRÉDITO

Após ter-se abordado o comportamento do consumidor industrial, no que diz respeito ao processo de compra organizacional, trata-se no presente capítulo do crédito.

Segundo Silva (2001, p.230), Crédito “[...] em sua acepção econômica significa a confiança que uma pessoa deposita em outra, a quem entrega coisa sua, para que, em futuro, receba dela coisa equivalente”.

Na concepção de Schrickel (1983, p.25), “[...] *crédito* é todo ato de vontade ou disposição de alguém de destacar ou ceder, temporariamente, parte do seu patrimônio a um terceiro, com a expectativa de que esta parcela volte a sua posse na sua integridade, após decorrido o tempo estipulado”.

Nesse sentido, esse autor conceitua como *sistema de crédito financeiro* o conjunto de partes e relações integrantes do ciclo de eventos destinado a distribuir recursos financeiros, advindos do sistema de captação (fonte de investimentos) para o sistema produtivo (gerador de bens e serviços) de modo a equilibrar o sistema sócio-econômico.

Silva (1988) afirma que para um banco comercial, ou para um empresa industrial ou comercial, na visão de finanças, *crédito* define um instrumento de política financeira a ser utilizado, na venda a prazo de seus produtos ou, no caso do banco comercial, na concessão de empréstimo, financiamento ou fiança.

Segundo o Banco do Brasil (1997), emprestar é a função básica dos bancos. É nessa atividade que se concentra sua maior fonte de lucro.

Por meio do crédito financeiro, agilizam-se as atividades econômicas, principalmente pelo fato de uma pessoa poder satisfazer uma necessidade hoje, pagando o seu preço no futuro. Por conseguinte, o crédito financeiro veio viabilizar as atividades comerciais, onde o capital é necessário para a realização das transações lucrativas, beneficiando o desenvolvimento do comércio e da sociedade em si (UCHÔA, 1999). Especificamente com relação às organizações, é importante a interação entre as partes

que precisam de recursos financeiros com aquelas que se dispuseram a efetuar a intermediação financeira, captando e emprestando estes recursos para se alavancar negócios nas empresas (SILVA, 2000).

3.1 Desenvolvimento do Sistema de Crédito

Lopes e Rossetti (1983) afirmam que a existência da intermediação financeira pressupõe, como requisito fundamental, que o sistema econômico tenha superado o estágio primitivo das trocas diretas em espécie. Em uma economia em que as trocas se estabelecem por meio do escambo, não há possibilidade de formação de mercados monetários e de intermediação de ativos financeiros. As atividades dos agentes econômicos restringem-se à produção, ao intercâmbio direto, ao consumo e à estocagem de ativos reais. A poupança, quando ocorre, assume a forma de um aumento dos estoques dos ativos reais produzidos e não consumidos no período corrente. E os investimentos ocorrem sob a forma de produção de determinados tipos de ativos reais, cuja destinação é a de servir, em períodos futuros, como novos instrumentos de produção.

Segundo os autores, o funcionamento de uma economia sob tais condições é, sem dúvida, precário. Aos custos individuais e sociais da poupança sob a forma de estocagem de ativos reais para consumo futuro somam-se a perda de eficiência na alocação dos recursos e o bloqueio natural imposto às possibilidades de especialização e de divisão do trabalho. Trata-se em realidade de uma forma primitiva de organização da atividade econômica que acaba, no entanto, em decorrência do próprio desenvolvimento espontâneo do sistema, por ceder lugar a tipos mais avançados de organização, em que a moeda (em um primeiro estágio) e a intermediação financeira (em um segundo estágio) serão inevitavelmente introduzidas.

À medida que se estabelecem condições para a intermediação financeira, os agentes econômicos superavitários, cujos rendimentos correntemente recebidos são superiores a seus dispêndios totais, poderão canalizar suas disponibilidades de caixa aos agentes econômicos deficitários, cujos dispêndios globais em consumo e investimento são superiores às suas disponibilidades imediatas. Este sistema de canalização de recursos de agentes superavitários para agentes deficitários estimulará ainda mais o curso das atividades econômicas, por gerar condições para a expansão da demanda agregada, sob a forma de mais consumo e de mais investimento.

Desde a chamada economia de troca, ou escambo, verifica-se que, na utilização do crédito, era difícil o seu registro e contabilização. Então, o surgimento da moeda abriu caminho para o desenvolvimento do *sistema de crédito financeiro*. Segundo Uchôa (1999), a moeda teve origem na necessidade de superar obstáculos para o desenvolvimento do sistema de trocas em economias não primitivas, em que a divisão do trabalho e a especialização individual para o exercício de funções produtivas passaram a intensificar o regime social de interdependência.

A moeda, modernamente, funciona principalmente como:

1. intermediária de trocas;
2. medida de valor;
3. reserva de valor;
4. poder liberatório;
5. instrumento de poder, e
6. padrão de pagamentos diferidos.

Como intermediadora de trocas, possibilita maior grau de especialização e divisão social do trabalho, redução do tempo das transações, competitividade e racionalidade do sistema econômico como um todo.

Na função de medida de valor, ou unidade-padrão de medida, são convertidos todos os bens e serviços disponíveis. Como vantagens, pode-se citar a racionalização e o aumento do número de informações econômicas; contabilização da atividade econômica; administração racional das unidades de produção, e construção de sistemas agregativos de contabilidade social (UCHÔA, 1999).

No que tange à função de reserva de valor da moeda, esta traduz-se na sua capacidade alternativa de guardar riqueza. Esta função não é exercida exclusivamente pela moeda, existindo outras formas de ativo financeiro e não-financeiro, que podem eventualmente atender à mesma finalidade. Entretanto, por sua liquidez e pelos graus de incerteza quanto às possibilidades futuras de conversão das outras formas de ativo, a moeda é, por excelência, um reservatório de poder de compra, trazendo consigo a liquidez como principal característica.

O autor afirma que, como instrumento de poder liberatório, a moeda, como nenhum outro ativo, detém uma característica que a distingue de quaisquer outras formas de riqueza possuídas por um agente econômico: o poder de saldar dívidas, de liquidar débitos e de livrar seu detentor de uma situação passiva.

Já como instrumento de poder, confere aos que a detêm direitos de haver sobre bens e serviços disponíveis no mercado, tanto maiores e mais amplos quanto maior for o montante disponível de moeda. Serve, portanto, como instrumento de poder econômico, político e social.

E, por fim, à medida que a moeda tem, sob garantia do Estado, poder de saldar dívidas e sendo uma medida de valor, ela torna-se automaticamente padrão de pagamentos diferidos. Esta função da moeda resulta de sua capacidade de facilitar a distribuição de pagamentos ao longo do tempo, quer para a concessão de crédito, ou de diferentes formas de adiantamento. Trata-se de uma função de grande relevância, segundo Lopes e Rossetti (1983), para o funcionamento de uma economia moderna, viabilizando os fluxos de produção e renda que, embora simultâneos e interdependentes, se desenvolvem por etapas exigindo que, ao longo delas, sejam antecipados diferentes tipos de pagamentos.

Os salários, de forma geral, constituem um exemplo bastante claro de um pagamento diferido. Na maior parte dos casos, os salários representam, em essência, uma forma de adiantamento. Embora a empresa não possa dispor de seu produto antes que esteja terminado, os trabalhadores que se ocupam das diferentes fases da produção não podem esperar que o processo produtivo se conclua para que seu trabalho seja remunerado. De igual forma, os empresários recorrem a empréstimos para variadas finalidades, desde os que se destinam ao financiamento do giro de seus negócios até os que atendem a necessidades relacionadas à própria implantação do capital fixo.

A viabilização desses processos seria impossível sem a existência da moeda, sobretudo nas economias modernas em que o crédito desempenha papel de fundamental importância. Os pagamentos diferidos, distribuídos no tempo, encontram-se na base das atividades econômicas de investimento, de produção e de consumo.

Então, à medida que os grupos humanos primitivos superavam o estágio de auto-suficiência e se submetiam a sistemas mais avançados, praticando operações de troca internamente ou com outros grupos, a invenção do sistema monetário tornou-se um imperativo fundamental. O crescente número de produtos disponíveis nos mercados primitivos passou a dificultar a prática rudimentar do escambo, pela dificuldade cada vez maior de se estabelecerem relações justas e coerentes de troca, ou mesmo de se encontrarem parceiros cujos desejos e disponibilidade fossem duplamente coincidentes. O surgimento da moeda veio, então, facilitar essas relações de troca, abrindo caminho

para o desenvolvimento do *sistema de crédito financeiro*, sendo os ourives, reconhecidamente, os primeiros agentes de crédito.

Na medida em que houve grande expansão dos negócios, os agentes de crédito passaram a ser os bancos. A essência do negócio bancário é emprestar dinheiro, ou seja: guardar dinheiro das pessoas, das empresas, do Estado e emprestá-lo, ficando com a moeda-mercadoria e colocando em seu lugar suas notas, chamadas de papel-moeda.

Gurley e Shaw⁸ apud Lopes e Rossetti (1983) destacam as seguintes condições para que se estabeleça a intermediação financeira:

- a) superação do primitivo estágio do escambo;
- b) criação de bases institucionais para o funcionamento do mercado de intermediação financeira, e
- c) existência de agentes econômicos deficitários e superavitários respectivamente dispostos a financiar seus déficits aos custos correntes e a transformar seus ativos monetários em ativos financeiros aos riscos e as possibilidades correntes de ganho real.

A função essencial da intermediação financeira é a de processar os fluxos de financiamento indireto da economia. Diz-se indireto pela existência de intermediadores financeiros entre os agentes superavitários e os deficitários. O financiamento direto envolve, comparativamente ao indireto, maiores custos privados e sociais, além de, geralmente, esbarrar em inúmeras dificuldades operacionais.

Lopes e Rossetti (1983) afirmam que os benefícios resultantes da intermediação financeira são, em geral, os seguintes:

1. em vez de os agentes financeiros superavitários administrarem suas próprias carteiras de títulos, num quadro de incertezas que caracterizam a realidade econômica, confiam essa atividade a instituições especializadas e tecnologicamente equipadas para assumir esse papel;
2. a existência de intermediários financeiros pode minimizar os custos de cobertura dos riscos existentes em determinado sistema sócio-econômico. À medida que o processo de intermediação financeira abrange grande número de agentes, de regiões diferentes e de atividades diversificadas, os riscos reduzem-se em termos relativos e, conseqüentemente, pode-se diminuir os custos correspondentes. Socializa-se, assim, o custo da proteção contra os riscos existentes, e

⁸ GURLEY, J.G.; SHAW, E.S. (1960). *Money in a Theory of Finance*. Washington: Brookings Institution.

3. a existência de intermediários financeiros amplia as possibilidades de os agentes econômicos deficitários encontrarem excedentes livres no momento exato de suas necessidades. De igual forma, amplia as oportunidades dos agentes superavitários, com relação à absorção, a qualquer instante, de seus excedentes no mercado financeiro. Eliminam-se, assim, os inconvenientes inerentes aos financiamentos diretos, que exigem dos agentes econômicos envolvidos a existência de interesses opostos no mesmo período de tempo.

Em relação à economia agregativamente considerada, os autores destacam que os benefícios da intermediação financeira podem ser desdobrados em dois grupos:

1. a intermediação pode elevar os níveis de formação de capital, mediante maior incentivo à poupança individual. Ampliam-se, assim, as possibilidades individuais de acesso ao mercado financeiro, alargando-se o número de agentes participantes, fomentando o fluxo agregado de poupança e tornando possível maiores dispêndios de investimento, e
2. a intermediação financeira pode conduzir a ganhos de eficiência em termos de produção, para um igual volume de formação de capital. À medida que a intermediação conduza ao financiamento indireto, a alocação de recursos financeiros será guiada por critérios comparativos de rentabilidade e de retorno, dadas as diversas possibilidades de aplicação.

3.2 Estrutura do Sistema Financeiro Nacional

Segundo Lopes e Rossetti (1983), *sistema de crédito financeiro* é o conjunto de partes e relações integrantes do ciclo de eventos destinada a distribuir recursos financeiros advindos do sistema de captação para o sistema produtivo, de modo a equilibrar o sistema sócio-econômico.

O Sistema Financeiro Nacional – SFN resultou essencialmente da reforma institucional do biênio 1964-65, quando foram criados o Conselho Monetário Nacional – CMN e o Banco Central do Brasil - BACEN, além de diferentes instituições de intermediação.

Órgãos de Regulação e Fiscalização			
CMN Conselho Monetário Nacional	BCB Banco Central do Brasil	Instituições Financeiras Captadoras de Depósitos à Vista	Bancos Múltiplos com Carteira Comercial
			Bancos Comerciais
			Caixas Econômicas
			Cooperativas de Crédito
	CVM Comissão de Valores Mobiliários	Demais Instituições Financeiras	Bancos Múltiplos sem Carteira Comercial
			Bancos de Investimento
			Bancos de Desenvolvimento
			Sociedades de Crédito, Financiamento e Investimento
			Sociedades de Crédito Imobiliário
			Companhias Hipotecárias
			Associações de Poupança e Empréstimo
			Agências de Fomento
	SUSEP Superintendência de Seguros Privados	Outros Intermediários ou Auxiliares Financeiros	Sociedades de Crédito ao Microempreendedor
			Bolsas de Mercadorias e de Futuros
			Bolsas de Valores
			Sociedades Corretoras de Títulos e Valores Mobiliários
			Sociedades Distribuidoras de Títulos e Valores Mobiliários
			Sociedades de Arrendamento Mercantil
			Sociedades Corretoras de Câmbio
	SPC Secretaria de Previdência Complementar	Entidades Ligadas aos Sistemas de Previdência e Seguros	Representações de Instituições Financeiras Estrangeiras
			Agentes Autônomos de Investimento
			Entidades Fechadas de Previdência Privada
			Entidades Abertas de Previdência Privada
	Administração de Recursos de Terceiros		Sociedades Seguradoras
			Sociedades de Capitalização
			Sociedades Administradoras de Seguro-Saúde
			Fundos Mútuos
	Sistemas de Liquidação e Custódia		Clubes de Investimentos
Carteiras de Investidores Estrangeiros			
Administradoras de Consórcio			
Sistema Especial de Liquidação e de Custódia - SELIC			
		Central de Custódia e de Liquidação Financeira de Títulos - CETIP	
		Caixas de Liquidação e Custódia	

Figura 3: Perfil do Sistema Financeiro Nacional

Fonte: Sistema Financeiro Perfil (2003)

Conforme visualizado na Figura 3, como órgãos de regulação e fiscalização temos o CMN, o BACEN, a Comissão de Valores Mobiliários – CVM, a Superintendência de Seguros Privados – SUSEP e a Secretaria de Previdência Complementar - SPC. Esses órgãos normativos regulam, controlam e exercem a fiscalização das instituições financeiras, disciplinando todas as modalidades de crédito, a emissão e distribuição de valores mobiliários, os planos e benefícios de previdência privada fechada e o mercado de seguros, previdência privada aberta e capitalização.

Ao CMN e ao BACEN competem, ainda, segundo Lopes e Rossetti (1988), todo um conjunto de atribuições relacionadas à adequação do volume dos meios de pagamento às necessidades da economia nacional, bem como a regulação dos valores interno e externo da moeda corrente do país.

Esses autores fazem uma classificação intermediária entre os órgãos de fiscalização e controle e as instituições financeiras do Sistema Financeiro Nacional. Definem como “Agentes Especiais” o Banco do Brasil – BB e o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social – BNDES por realizarem a oferta seletiva de crédito e, com isso, juntamente com as normas legais expedidas pelas autoridades monetárias, auxiliarem na regulação e controle da intermediação financeira do Sistema.

As demais instituições financeiras que completam o sistema financeiro do país operam em segmentos específicos dos mercados de crédito, de capitais, de arrendamento, cambial, de previdência, de seguridade e de administração de recursos de terceiros, subordinando-se às normas legais emanadas dos órgãos superiores.

No Brasil, consideram-se instituições financeiras, de acordo com a Lei de Reforma Bancária (4.595/64), art. 17, segundo Fortuna (1999), “[...] as pessoas jurídicas públicas ou privadas que tenham como atividade principal ou acessória a coleta, a intermediação ou a aplicação de recursos financeiros próprios ou de terceiros, em moeda nacional ou estrangeira e a custódia de valor de propriedade de terceiros”. As pessoas físicas que exerçam qualquer uma dessas atividades são legalmente equiparadas às instituições financeiras.

3.3 Tipos de Crédito Bancário

Os bancos comerciais são uma das fontes primárias de empréstimos e financiamentos para as pequenas empresas. Longenecker et al. (1997) afirmam que há três tipos de empréstimos que os bancos operam:

1. *linhas de crédito*;
2. *empréstimos a prazo*, e
3. *hipotecas*.

A primeira delas, as *linhas de crédito*, conhecidas no mercado financeiro brasileiro como *crédito pré-aprovado* ou *crédito rotativo*, constitui, segundo Longenecker et al. (1997), um contrato entre a empresa proponente do empréstimo e o banco, quanto à quantia máxima de crédito que o banco fornecerá a qualquer momento. Nessas operações, os bancos comerciais, mediante técnicas de análise de risco de clientes, estabelecem limites de crédito para operarem com base em títulos representativos das transações comerciais das empresas, como, por exemplo, o desconto de duplicatas mercantis, o desconto de cheques e a antecipação de faturas a receber de administradoras de cartões de crédito.

Já os *empréstimos a prazo*, ou *empréstimos para capital de giro*, como são conhecido no Brasil, são, geralmente, operações de curto prazo (até 12 meses), utilizadas geralmente pelas empresas para financiar o giro de seus negócios, o saldo de caixa para fazer frente a compromissos do dia-a-dia e, ainda, para a aquisição de estoques.

As *hipotecas* representam uma fonte de longo prazo para empréstimo e são de dois tipos: *penhor de bens móveis* e *hipotecas imobiliárias*. São conhecidas no mercado brasileiro como *operações de financiamento para investimento*, ou aquelas realizadas com prazo superior a 12 meses. Um *penhor de bens móveis* é um empréstimo no qual certos itens de estoque ou outro bem móvel servem como caução para o empréstimo. O solicitante do empréstimo detém o título de direito de posse, mas não pode vendê-lo sem o consentimento do banco. Uma *hipoteca imobiliária* é um empréstimo no qual um imóvel, que pode ser um terreno ou prédio, fornece caução para a operação.

Para Leoni (1997), o crédito pode ser *de curto prazo*, quando é destinado para a compra de bens necessários à atividade operacional, para capital de giro etc., e de *longo prazo*, quando dirigido para investimentos em maquinaria, despesas extra-operacionais, pesquisas, lançamentos, desenvolvimento de produtos etc.

Já, como *crédito comercial*, entende-se:

Aquele para pagamento em 30 a 129 dias e serve, na maioria dos casos, para a formação do capital de giro da empresa. *O crédito de investimento*, a longo prazo, com vencimentos previstos para alguns anos, tem o papel de desenvolver determinadas áreas, inclusive, proporcionando recursos para a pesquisa tecnológica. (SANDRONI, 1989, p.73).

A Confederação Nacional do Comércio - CNC (2000) classifica as linhas de crédito colocadas à disposição das MPes como: para capital de giro; para investimento fixo (também considerada simplesmente como investimento), e para capital de giro associado ao investimento (também conhecida como investimento misto).

Sobre as características gerais de cada uma dessas linhas, a linha de capital de giro refere-se ao recurso destinado para a compra de mercadorias, pagamento de despesas administrativas etc. A linha de investimento é aquela cujos recursos são destinados para a compra de máquinas e/ou equipamentos e, também, para as obras necessárias à implantação, funcionamento ou ampliação da empresa. A linha de capital de giro associado ao investimento é o recurso destinado para cobrir outras despesas com o giro dos negócios que a empresa terá com os investimentos.

Os bancos comerciais oferecem, além das operações de empréstimos de curto prazo, uma gama de operações de investimento sendo parte delas subsidiada pelo Governo, como as linhas de crédito com recursos do BNDES.

Segundo CNC (2000) há, além da rede privada de bancos comerciais, um *rol* de instituições financeiras oficiais que operam com linhas de financiamento para MPes. São exemplos: o BNDES, o Banco do Brasil, a Caixa Econômica Federal – CEF, o Banco da Amazônia – BASA, o Banco do Nordeste do Brasil – BNB e o Banco de Desenvolvimento do Estado de Minas Gerais – BDMG. Esses bancos atuam administrando os recursos do Governo Federal, aplicando-os junto as MPes através de operações de empréstimos e financiamentos.

Para os fins do presente trabalho, adoto a denominação utilizada comumente no mercado financeiro brasileiro, onde as operações de curto prazo, ou aquelas com prazos inferiores a 360 dias e destinadas a empresas, são conhecidas como *empréstimos para capital de giro*, ou simplesmente *empréstimos*. Para as operações de longo prazo, ou aquelas com prazo superior a 1 ano, utiliza-se a denominação de *financiamentos a longo prazo* ou, simplesmente, *financiamentos*.

4 PEQUENA EMPRESA

Tendo sido abordados nos capítulos precedentes o comportamento do consumidor industrial e o crédito, aborda-se, agora, a pequena empresa.

As MPEs constituem em importante segmento da economia nacional, sendo que nenhuma economia no mundo se consolidou sem a efetiva participação delas (CETEB, 1995). Segundo SEBRAE (1999), as MPEs representam:

- 98% da totalidade de empresas;
- 28,2% do montante da produção industrial nacional;
- 43,1% de toda a receita da produção total do país, e
- 43,4% da população economicamente ativa.

As razões para o crescimento mais rápido das pequenas empresas podem ser muitas. Longenecker et al. (1997) apresentam as seguintes:

- novas tecnologias, como ferramentas controladas numericamente, que permitem a produção eficiente em uma escala menor;
- maior flexibilidade estrutural, exigida como resultado do aumento na competição global;
- maior flexibilidade em relação à contratação de mão-de-obra;
- preferência dos consumidores por produtos personalizados, ante a bens produzidos em massa.

A existência de grande número de MPEs na economia leva à menor concentração de mercado e induz à melhor distribuição de renda, favorecendo a estabilidade social e política. Uma estrutura de mercado menos concentrada permite maior dinamismo, além de proporcionar redução dos problemas inflacionários, decorrentes da existência dos oligopólios com grande poder sobre o estabelecimento de preços no mercado (KRUGLIANSKAS⁹ apud TERENCE, 2001).

⁹ KUGLIANSKAS, I. (1996). *Tornando a pequena e média empresa competitiva*. São Paulo: Instituto de Estudos Gerenciais e Editora.

4.1 Critérios para Classificação de Empresas

O tamanho não modifica a natureza de uma empresa ou os princípios de administração. Não altera os problemas básicos dos administradores e, ainda, não afeta a administração do trabalho e do trabalhador. Mas o tamanho afeta a estrutura administrativa e a atitude dos órgãos administrativos (DRUCKER, 1981).

Especificar um padrão de tamanho para definir pequenas empresas é algo necessariamente complexo e arbitrário, pois instituições, associações e pesquisadores adotam critérios diferentes para propósitos diferentes. Ainda, há de se considerar que alguns critérios podem ser aplicáveis a todas as áreas industriais, enquanto outros são relevantes apenas para certos tipos de negócios.

A classificação das empresas é uma questão problemática para os pesquisadores, dada a diversidade de critérios, o tamanho das empresas e as suas condições econômicas e produtivas. Este capítulo não tem como objetivo avaliar os critérios de classificação, mas descrever os considerados mais relevantes e escolher a classificação utilizada no presente trabalho.

Segundo Santos (2002), os critérios para estabelecimento do porte da empresa variam segundo os países. Geralmente, os critérios utilizados para definir o tamanho de uma empresa são de ordem qualitativa ou quantitativa.

Os critérios qualitativos, embora mais subjetivos e difíceis de definir, pois consideram fatores de difícil mensuração, exprimem com maior veracidade a natureza da empresa. Levam em conta, na sua definição, aspectos administrativos, como, por exemplo: tecnologia empregada, estrutura da organização, nível de especialização da mão-de-obra, relacionamento entre administrador e empregados, processo de sucessão, tipos de máquinas e ferramentas, utilização de técnicas de administração, entre outros. Já os critérios quantitativos são, geralmente, de ordem econômica ou contábil, sendo definidos com base em aspectos como faturamento bruto anual, número de funcionários, volume de salários, capital social, lucro, patrimônio líquido, produtividade, participação no mercado e outros.

O critério quantitativo é o mais utilizado devido à facilidade de se obterem informações a respeito das empresas, além de permitir, entre estas, análises comparativas. No entanto, os critérios utilizados por instituições públicas e privadas diferem com relação ao indicador utilizado, que pode ser o número de empregados, volume de negócios, ativos fixos totais e resultados operacionais, por exemplo. Entre os critérios quantitativos, o mais utilizado é aquele que considera o número de

empregados, pela facilidade de obtenção dos dados nas empresas e por não sofrer variações em decorrência de correção monetária, como acontece com outros critérios.

No Brasil vários critérios são utilizados por diferentes instituições públicas e privadas. De acordo com SEBRAE, o conceito de microempresa e empresa de pequeno porte é diversificado e varia de acordo com a região, porte econômico-financeiro, ramo de negócio e forma jurídica. O SEBRAE utiliza o critério estabelecido pelo IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística), que classifica as empresas segundo o critério de número de funcionários, combinado com seu setor de atuação. O Governo Federal, para fins de tributação e vigência do SIMPLES (Sistema Integrado de Pagamento de Impostos e Contribuições das Microempresas e das Empresas de Pequeno Porte), classifica em microempresa ou empresa de pequeno porte, de acordo com seu faturamento bruto anual (Lei Federal n.º 9.841 de 05/10/99).

Os critérios para as definições do porte da empresa, segundo o número de funcionários e faturamento bruto anual, utilizados atualmente no Brasil, estão apresentados nas Figuras 4 e 5 respectivamente:

Porte	Indústria	Comércio	Serviço
Microempresa	até 19	até 9	até 9
Pequena Empresa	de 20 a 99	de 10 a 49	de 10 a 49
Média Empresa	de 100 a 499	de 50 a 99	de 50 a 99
Grande Empresa	mais de 500	mais de 100	mais de 100

Figura 4: Classificação das empresas segundo o número de funcionários

Fonte: SEBRAE (2000)

Porte	Faturamento Bruto Anual
Microempresa	até R\$ 244.000
Empresa de Pequeno Porte	de R\$ 244.000 a R\$ 1.200.000

Figura 5: Classificação das empresas segundo o faturamento bruto anual

Fonte: SEBRAE (2000)

É importante ressaltar que, embora a classificação por “número de empregados” seja a mais utilizada, a escolha do critério dependerá do propósito do usuário. Rattner e Durand (1985), no capítulo de introdução da obra, faz uma crítica à utilização do critério “número de empregados” pois, ao se adotar este parâmetro, está-se assumindo

que este fator não é apenas determinante da produtividade e fundamental para o desempenho da empresa, da indústria e da economia como um todo, mas, também, proporciona a classificação, em uma mesma categoria, de empresas de capital intensivo com empresas artesanais de mão-de-obra intensiva.

O critério que considera a receita ou o faturamento anual também gera distorções, pois o montante monetário por si só não indica a estrutura empresarial e administrativa correspondente, podendo variar conforme o ramo de atuação da empresa.

Segundo Drucker (1981), o parâmetro mais comum é o número de funcionários, pois, à medida que a empresa aumenta consideravelmente seu quadro de funcionários, sofre uma modificação de estrutura e comportamento. Embora seja um parâmetro relevante, o número de funcionários por si só não é determinante, pois existem empresas com um número reduzido de funcionários e características de uma grande empresa, bem como empresas com um número elevado de funcionários e características de uma empresa de pequeno porte.

Considerando as dificuldades em se estabelecer o tamanho da empresa, a estrutura administrativa, especialmente a estrutura da alta administração é, portanto, o único critério de confiança para avaliar o tamanho de uma empresa. Esse autor afirma que uma empresa é do tamanho da estrutura administrativa de que necessita. Assim, a partir da estrutura administrativa, apresenta classificação do tamanho das empresas em quatro categorias, cada qual com características distintas.

Cada um dos estágios do tamanho de uma empresa não só exige uma estrutura administrativa específica, como também apresenta problemas distintos e deficiências típicas. E acrescenta que o maior problema das empresas pequenas e médias é que, geralmente, são pequenas demais para manter a administração de que precisam. Os cargos de cúpula destas empresas exigem uma versatilidade maior que as posições correspondentes nas grandes empresas.

Como foi apresentado, não existe um critério ideal para a classificação das empresas, pois o critério mais adequado depende do propósito de sua adoção.

Assim, o presente trabalho irá utilizar, para definição do porte da empresa, o critério que considera o número de funcionários, por ser mais utilizado no país, tanto por instituições privadas e públicas, como também por instituições de pesquisa e por facilitar a obtenção de dados nas empresas selecionadas para a pesquisa prática.

4.2 Contextualização das Pequenas Empresas no Cenário Econômico-Social

As MPEs possuem algumas características próprias e exclusivas no âmbito econômico-social, como a contribuição na geração do produto nacional, a absorção de mão-de-obra, o caráter majoritariamente nacional e a flexibilidade locacional, desempenhando importante papel na interiorização do desenvolvimento econômico (CHER¹⁰ apud TERENCE, 2001).

4.2.1 Papel Econômico das Pequenas Empresas

De acordo com Longenecker et al. (1997), as empresas de pequeno porte, como parte da comunidade empresarial, contribuem para o bem-estar econômico da nação, produzindo uma parte do total dos bens e serviços. Além da contribuição econômica, possuem algumas qualidades excepcionais na medida em que:

- *fornecem novos empregos*: são ofertadas muitas oportunidades de emprego para uma população e uma economia em crescimento, pois, enquanto as grandes empresas estão “achatando” e demitindo funcionários, as pequenas continuam a gerar empregos mesmo ao saírem de sua categoria de pequenas empresas, ou seja, novos empregos são decorrentes delas e de sua expansão subsequente;
- *introduzem inovações*: a atividade inovadora tende a diminuir à medida que o nível de concentração em um setor se eleva, confirmando a importância da inovação das pequenas empresas;
- *estimulam a competição*: atuam como concorrentes econômicos, promovendo um efeito saudável ao sistema capitalista;
- *auxiliam as grandes empresas*: desempenham algumas funções com eficiência, o que lhes possibilita contribuir para o sucesso das grandes, tais como: a função de distribuição, ligando produtores e clientes, e a função de fornecimento, atuando como fornecedores e subcontratantes, e
- *produzem bens e serviços com eficiência*: são menos afetadas por estruturas complexas que inibem a flexibilidade e o aumento da produtividade de muitas empresas, em termos de eficiência, no que se refere ao tamanho, ser maior não significa, necessariamente, ser melhor.

Existem no Brasil cerca de 4,5 milhões de empresas. A quase totalidade, ou 98%, são de micro e pequeno porte, segundo SEBRAE-SP (2003). As atividades das

¹⁰ CHER, R. (1990). *A gerência da pequena e média empresa*. São Paulo: Maltese.

MPEs ocupam 59% dos trabalhadores¹¹ em todo o país (cerca de 35 milhões de pessoas).

No comércio exterior, elas representam um universo de 4.000 empresas exportadoras, que exportam anualmente cerca de US\$ 800 milhões.

Quanto ao Produto Interno Bruto (PIB), as MPEs respondem por 20%.

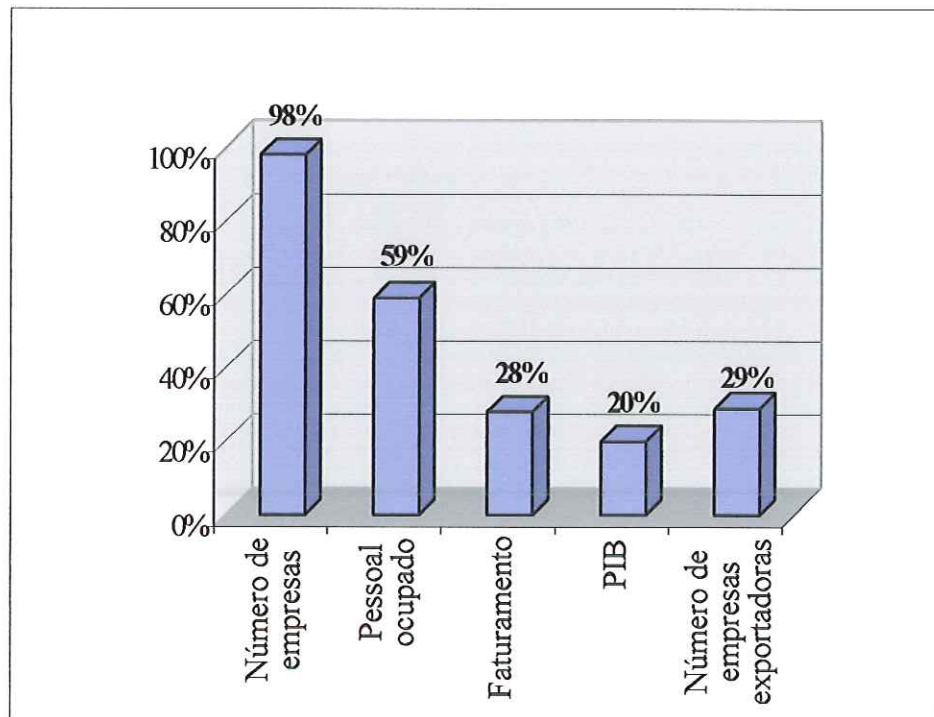


Figura 6: A importância das MPEs no Brasil

Fonte: SEBRAE-SP (2003)

Assim, a importância econômica das pequenas empresas na economia vai além da prestação de atividades complementares às grandes. O apoio ao desenvolvimento e a importância deste segmento são justificados por meio dos números da economia brasileira.

4.2.2 Papel Social das Pequenas Empresas

No âmbito social, as MPEs contribuem em vários aspectos, como, por exemplo, serem o segmento com maior potencial de expansão do nível de ocupação das pessoas e de emprego (SEBRAE-SP, 1998).

¹¹ Incluem-se neste cálculo os empregados e microempresários das MPEs e os indivíduos que possuem seu próprio negócio, mas não têm empregados.

Há, ainda, a registrar, que as atividades das MPEs em países em desenvolvimento estão tipicamente voltadas para as necessidades de consumo das populações de baixo poder aquisitivo. Os programas de apoio às MPEs visam gerar oportunidades de auto-emprego, transferir iniciativas informais para o setor formal da economia e reduzir a pobreza por meio da geração de novas fontes de renda (PINHEIRO¹² apud TERENCE, 2001).

Além da relevância sócio-econômica, as MPEs oferecem contribuições em diversos outros campos. As principais, destacadas por Souza (1995), são:

- a) estímulo à livre iniciativa e à capacidade empreendedora;
- b) relação capital/trabalho mais harmoniosa;
- c) contribuição para a geração de novos empregos e absorção de mão-de-obra, seja pelo crescimento das pequenas empresas já existentes, ou pelo surgimento de novas;
- d) efeito amortecedor dos impactos do desemprego;
- e) efeito amortecedor das conseqüências das flutuações na atividade econômica;
- f) manutenção de certo nível de atividade econômica em determinadas regiões;
- g) contribuição para a descentralização das atividades econômicas, em especial na função de complementação às grandes empresas;
- h) potencial de assimilação, adaptação, introdução e, algumas vezes, geração de novas tecnologias.

4.3 Peculiaridades das Pequenas Empresas

Para Leone (1999), a maioria dos pesquisadores em gestão considera que uma das maiores dificuldades ao se estudar as pequenas empresas é a extrema heterogeneidade existente entre elas. Segundo a autora, essas empresas podem ser estudadas a partir de suas especificidades, isto é, de suas características inerentes e que as distinguem das empresas de grande porte. As especificidades dessas empresas podem ser apresentadas em três vias:

1. organizacionais;
2. decisoriais, e
3. individuais.

¹² PINHEIRO, M. (1996). *Gestão e desempenho das empresas de pequeno porte*. Tese (Doutorado). Faculdade de Economia e Administração, Universidade de São Paulo, São Paulo. 1996.

As especificidades organizacionais, segundo Leone (1999), dizem respeito a:

- *estruturas simples e leves*: essas empresas possuem estrutura organizacional simples e de menor custo, necessitando de quantidade menor de unidades ou funções administrativas;
- *situação extra-organizacional incontrollável*: têm, igualmente, menor controle sobre seu ambiente externo e, em consequência, são muito dependentes dos recursos a elas disponíveis;
- *fraca maturidade organizacional*: os processos de planejamento e de controle são, geralmente, pouco formalizados e quantificados. A escolha do melhor método de planejamento depende de variáveis como o estilo de direção, as capacidades dos responsáveis e a complexidade da atividade;
- *estratégia intuitiva e pouco formalizada*: o proprietário-dirigente está suficientemente próximo de seus empregados para explicar-lhes, no momento adequado, toda mudança de direção;
- *ausência da atividade de planejamento formal*: essas empresas operam uma lógica de reação e adaptação ao ambiente, em vez de antecipação e controle, correspondente mais ao comportamento das grandes empresas. Não significa dizer que o dirigente de uma empresa de pequeno porte não tenha uma visão estratégica não-declarada;
- *gestão centralizada*: nessas empresas, pode-se falar em personalização da gestão na pessoa do seu proprietário-dirigente, e
- *sistema de informações simples*: o proprietário-dirigente pode discutir diretamente com seus clientes, tanto para conhecer as suas necessidades e gostos, quanto para explicar os diferentes aspectos de seus produtos.

No que se refere à fraca maturidade organizacional, a falta de responsabilidade em assumir erros e a ausência de formalização dos processos administrativos e produtivos é apresentado por Saviani (1995) como um problema constante nessas empresas. Sem formalização no processo, não há oficialização de conhecimento e de responsabilidade por parte de profissionais que deveriam responder por determinados problemas; isso pode induzir a não assumirem os problemas, os erros ou as ineficiências surgidas. Além disso, segundo o autor, na maioria das pequenas empresas verifica-se um alto grau de desperdícios.

Na prática da gestão, o controle continua sendo informal, mesmo à medida que a empresa vai crescendo. O proprietário planeja, organiza e controla os processos de

forma bastante rudimentar. Ele, sozinho, tem condições de efetuar controle visual de seu patrimônio, enquanto o movimento dos negócios é pequeno. Porém, à medida que o volume dos negócios vai aumentando, não é mais possível cuidar de tudo de forma apenas intuitiva. O volume de atividades impõe sua delegação às pessoas e, em decorrência, a necessidade de adoção de novas formas de controle.

Sobre a estratégia intuitiva e pouco formalizada, Drucker (1981) argumenta que, na administração não-profissional, os pequenos empresários tendem a se tornar obsoletos em seus conhecimentos tecnológicos, econômicos e sociais, não percebendo, muitas vezes, a existência de problemas administrativos, o que pode influenciar a sobrevivência da empresa. O pequeno empresário chega a relegar a necessidade de reflexão e planejamento, tentando administrar intuitivamente, mesmo que a própria sobrevivência da empresa exija análises constantes.

No que diz respeito ao sistema de informações simples, Terence (2001) argumenta que isso deve-se ao fato de as empresas de pequeno porte possuírem contato muito próximo com o seu mercado consumidor. Com isso, conseguem responder mais rápida e eficientemente às mudanças ocorridas nele, bem como proporcionar alterações, inovações ou o aparecimento de novos bens ou serviços de acordo com a necessidade e interesse de seus clientes. Também se apresentam mais aptas a adaptar seus produtos de acordo com os interesses, costumes e tradições da região onde estão instaladas.

Para LEONE (1999), as especificidades decisórias dizem respeito a:

- *tomada de decisão intuitiva e horizonte temporal de curto prazo*: ela é baseada na experiência, no julgamento ou na intuição do proprietário-dirigente e, na maior parte do tempo, dentro de uma ótica operacional de curto prazo. O proprietário-dirigente não dispõe de tempo e nem da habilidade necessária para adotar uma atitude mais analítica e estratégica. Os processos de decisão são, antes de tudo, individualistas e realçados de maneira privilegiada entre os responsáveis por pequenas empresas. Diariamente, o dirigente é chamado a tomar todo tipo de decisão, sem qualquer procedimento formalizado;
- *alto grau de autonomia decisória*: o sistema de valores do proprietário-dirigente marca, sensivelmente, as tomadas de decisões e a definição das políticas de sobrevivência e de desenvolvimento do próprio negócio. O trabalho faz parte de sua vida e sua empresa pode ser considerada como um prolongamento de si mesmo. O dirigente assume toda a responsabilidade e aparece como o único decisor;

- *inexistência de dados quantitativos*: os dados necessários à análise da tomada de decisão nem sempre estão disponíveis;
- *racionalidade econômica, política e familiar*: o conjunto das decisões tomadas pelo proprietário-dirigente deve ser analisado como produto não só da sua racionalidade econômica, mas, também, da sua racionalidade política e da sua racionalidade familiar.

O patrão PME é um homem de três cérebros: de uma parte, é um *homem econômico* interessado em resultados; de outra, um *homem político* que procura consolidar seu poder ou pelo menos conservá-lo; por fim um *pater familias* que, como todos os pais de família, tenta ajudar seus filhos. (BAUER¹³ apud LEONE, 1999, p. 93).

Terence (2001) afirma que, no que se refere à tomada de decisão intuitiva, seria desejável que os dirigentes das pequenas empresas percebessem a importância das técnicas da administração como um atributo para o sucesso do negócio. Na sua grande maioria, o pequeno empresário não possui conhecimento de tais técnicas, agindo por intuição e com base em experiências passadas.

As especificidades individuais para LEONE (1999) são:

- *onipotência do proprietário-dirigente*: essas empresas caracterizam-se pelo papel predominante de um só indivíduo na organização, seja o empreendedor, seja o proprietário-dirigente. Essa situação influencia todos os aspectos da empresa, como a estratégia, a estrutura, o clima organizacional e o desempenho;
- *identidade entre pessoa física e pessoa jurídica*: os objetivos dos proprietários-dirigentes traduzem suas aspirações pessoais e, se tais aspirações não forem satisfeitas, pode-se dizer que a empresa não é eficaz. Existem poucas diferenças entre a pessoa física e a pessoa jurídica, entre o dirigente e o proprietário;
- *simbiose entre o patrimônio social e patrimônio pessoal*: o papel do dirigente é baseado na propriedade. A propriedade do patrimônio social é do empreendedor ou de sua família (às vezes amigos). Mesmo no caso de sociedades anônimas, essas empresas são, frequentemente, empresas pessoais ou familiares;
- *propriedade dos capitais*: a posição que um dirigente ocupa é a origem principal de seu poder, bem como do reconhecimento de seu *status*;

¹³ BAUER, Michel (1993). *Les patrons de PME entre le pouvoir, l'entreprise et la famille*. Paris: InterEdition, p.12.

- *propensão a riscos calculados*: o perfil do dirigente é mais o de um estrategista que corre riscos do que o de um administrador-gestor que procura aplicar estratégia minimizando os riscos;
- *influência pessoal do proprietário-dirigente*: é imperativo analisar as competências, as atitudes, as motivações e o comportamento organizacional do proprietário-dirigente para que se compreenda o funcionamento de sua empresa. A presença de homens comprometidos e implicados pessoal e financeiramente na empresa está sempre associado à prioridade dada à função de integração, e
- *dependência a certos empregados*: o dirigente trabalha em estreita colaboração com seus empregados e, por causa dessa situação inusitada, conhece mais os problemas pessoais de seus colaboradores.

Pinheiro¹⁴ apud Motta (2000) também afirma a existência da simbiose entre os patrimônios social e pessoal. O patrimônio da família costuma estar envolvido nos assuntos da empresa, assim como todos os membros da família normalmente auxiliam de alguma forma nas atividades.

No que tange à integração das pequenas empresas com os empregados, o autor afirma que há um contato muito direto entre os proprietários-dirigentes e os funcionários nas empresas de menor porte. Isso facilita as negociações de ambas as partes, bem como permite aos funcionários obter conhecimento da situação na qual a empresa se apresenta, podendo servir como fonte de incentivo e de motivação para execução dos trabalhos.

4.4 Sobrevivência das Pequenas Empresas

Apesar da grande importância econômica e social das pequenas empresas, tanto para os países desenvolvidos, quanto para os países em desenvolvimento, a luta pela sobrevivência é um fator constante no seu dia-a-dia. O panorama da sobrevivência das pequenas empresas pode ser delineado a partir das altas taxas de natalidade (aberturas de novas empresas) *versus* altas taxas de mortalidade (inatividade, fechamentos e falência) que apresentam.

Segundo pesquisa realizada pelo SEBRAE-SP (1999), verificou-se que, em média, a taxa de mortalidade das MPEs foi de 35% no primeiro ano de atividade, 46% no segundo e 56% antes de se completar o terceiro. É um número significativo:

¹⁴ PINHEIRO, op. cit.

aproximadamente metade das MPEs encerram as suas atividades antes de completar 3 anos de existência. A pesquisa indica, ainda, que, após o primeiro ano de atividade, os riscos de fechamento são menores, pois no primeiro ano de vida as empresas estão procurando se firmar no mercado, testando a aceitação do produto e criando seus mecanismos e instrumentos de gestão e controle.

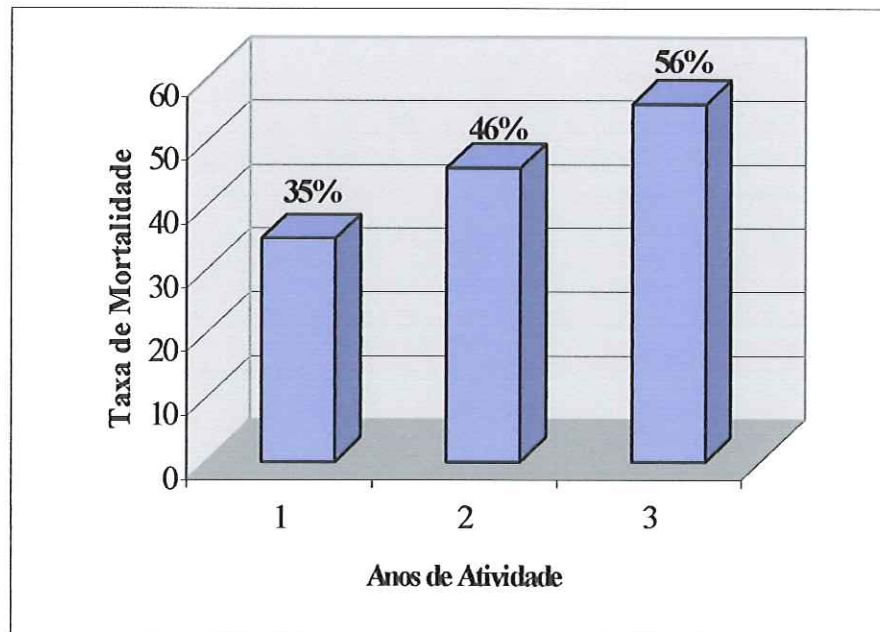


Figura 7: Taxa de mortalidade das empresas paulistas
Fonte: SEBRAE-SP (1999)

Em relação ao setor de atividade, a taxa de mortalidade das MPEs no país é maior no comércio, onde 59% destas encerram suas atividades antes de completarem 3 anos de existência. A indústria apresenta para o mesmo período uma taxa de mortalidade de 50% e o setor de serviços uma taxa de 49% (SEBRAE-SP, 1999).

A pesquisa mostra que os empresários apresentaram, entre outros, os seguintes razões para o fechamento da empresa:

- falta de demanda (30%);
- falta de crédito e capital de giro (25%);
- problemas pessoais (16%);
- inadimplência dos clientes (9%);
- excesso de impostos, encargos etc. (7%);
- problemas com sócios (7%);
- concorrência (7%);

- custos elevados (4%), e
- crise econômica (4%).

É importante ressaltar que a falta de demanda pode estar associada à conjuntura recessiva do período de realização da pesquisa, assim como a uma possível inadequação do planejamento prévio à abertura da empresa, no que tange à identificação de clientes ou do mercado consumidor.

4.4.1 Fatores que Influenciam o Fracasso das Pequenas Empresas

Pinheiro¹⁵ apud Terence (2001) aponta alguns fatores que influenciam a mortalidade das pequenas empresas, como a opressão da grande empresa centralizadora de capital e tecnologia, as limitações naturais de mercado, a dificuldade de obtenção de recursos financeiros, entre outros.

Dito em outras palavras, as pesquisas realizadas pelo SEBRAE apontam que a mortalidade das empresas deve-se a dois fatores: externos ou conjunturais e internos ou de gestão.

Quanto aos fatores externos, ou conjunturais, CHER¹⁶ apud Terence (2001) apresenta as seguintes causas externas que influenciam o fracasso dos pequenos empreendimentos:

- falta de recursos e dificuldades na obtenção de crédito;
- burocracias legais, e
- imposição de preços por parte de grandes fornecedores e clientes.

No que tange aos fatores internos, ou relacionados com a gestão, CHER apud Terence (2001) também aponta as seguintes causas principais que influenciam o fracasso dessas empresas:

- falta de experiência anterior no ramo de negócio;
- falta de conhecimento dos instrumentos de administração;
- falta de profissionais qualificados, treinados e motivados;
- obsolescência de métodos, equipamentos e mentalidade gerencial, e
- falta de comunicação entre patrões e empregados.

A falta de planejamento e conhecimento dos empresários dificulta a obtenção de bons resultados por parte da empresa como, por exemplo, a busca de empréstimos e

¹⁵ PINHEIRO, op. cit.

¹⁶ CHER, op. cit.

financiamentos bancários sem que, muitas das vezes, seja planejada a forma de devolver estes recursos à instituição financeira, segundo Pereira et. al. (1999). Longenecker et al. (1997), concluem que a baixa qualidade do gerenciamento desempenha papel importante na maioria dos fracassos das pequenas empresas.

Bortoli Neto¹⁷ apud Motta (2000) identificou os problemas internos às empresas, que atuam como fatores determinantes de sua sobrevivência. Estes problemas podem ser de natureza estratégica ou de recursos. Os problemas de natureza estratégica redundam da inadequação na escolha, utilização ou alocação dos recursos disponíveis. Os problemas de recursos têm origem na insuficiência de recursos disponíveis às MPEs.

Para Pinheiro¹⁸ apud Motta (2000), a baixa eficácia gerencial é decorrente da falta de uma postura empreendedora, da falta de consciência administrativa e da não-verificação de opinião da importância das técnicas da administração como um atributo para o sucesso do negócio.

A eficácia gerencial está ligada ao empreendedor pois, na maioria das empresas, este é quem desempenha o papel gerencial, seja geral, ou específico (RESNIK, 1990).

Os autores concordam que a questão da mortalidade das pequenas empresas não pode ser derivada de um único fator. Os riscos de uma empresa encerrar suas atividades, conforme já foi abordado, dependem de um conjunto de fatores que, quando combinados, podem aumentá-lo ou reduzi-lo.

4.4.2 Fatores que Influenciam o Sucesso das Pequenas Empresas

Resnik (1990) considera que o fator determinante para a sobrevivência e o sucesso das pequenas empresas é a boa administração, que o autor define como sendo a capacidade de entender, dirigir e controlar a empresa baseada em poucos fatores decisivos responsáveis pelo sucesso e sobrevivência e identifica dez condições para que isto ocorra:

1. ser objetivo;
2. manter tudo simples e focado;
3. proporcionar bens e serviços excelentes e distintos que satisfaçam seus clientes;
4. determinar como atingir seus clientes e vender para eles;
5. criar, administrar e motivar uma equipe vencedora;

¹⁷ BORTOLI NETO, A. (1980). *Tipologia de problemas das pequenas e médias empresas*. Dissertação (Mestrado). Faculdade de Economia e Administração, Universidade de São Paulo, São Paulo. 1980.

¹⁸ PINHEIRO, op. cit.

6. manter registros e controles contábeis para compreender e administrar a empresa;
7. nunca ficar sem disponibilidade de caixa;
8. evitar armadilhas de crescimento rápido;
9. conhecer sua firma de trás para frente, e
10. planejar o futuro.

Estas condições, decisivas para o sucesso de um pequeno empreendimento, compreendem uma abordagem eficiente e simples da administração e que ajuda a identificar fatores importantes para aplicação de tempo e dinheiro.

Para Santos (2002), há um conjunto de fatores que, quando em equilíbrio, podem conduzir ao sucesso da empresa de pequeno porte. O autor divide este conjunto de fatores em três grupos:

1. *fatores externos*: região, fatores de produção, oferta e procura;
2. *fatores internos*: direção e gestão, produção, finanças, recursos humanos e comerciais;
3. *características do empreendedor*: personalidade, habilidades e experiências.

Na visão do SEBRAE-SP (1999), para aumentar a chance de sobrevivência e sucesso, é necessário que o pequeno empresário:

- tenha alguma experiência prévia no ramo de atividade da empresa;
- analise o mercado de atuação;
- planeje sua atividade, principalmente em relação a fornecedores, aspectos legais do negócio e qualificação da mão-de-obra;
- utilize as ferramentas básicas de administração, procurando aperfeiçoar seus produtos e serviços frente às necessidades dos clientes, e
- tenha disponibilidade de capital.

Administrar uma empresa saudável em termos econômicos pode ser, paradoxalmente, um bom começo para conseguir crédito nos bancos, apesar da realidade adversa. Com a “casa arrumada” e se o pequeno empresário procurar bem, acabará encontrando algumas instituições dispostas a apostar no seu potencial. (VERGILI, 1999, p. 64).

Além disso, o SEBRAE-SP (1998) enfatiza que as MPEs precisam ser objeto, também, de ações sistemáticas de apoio, inclusive governamentais, para superá-las.

5 PROCESSO DE ESCOLHA DE CRÉDITO BANCÁRIO EM PEQUENAS EMPRESAS

Após terem sido apresentadas as condicionantes que determinam o comportamento de compras num contexto organizacional, de acordo com o modelo escolhido para os fins da presente pesquisa; ter-se conceituado crédito e descrito o desenvolvimento do seu sistema e terem sido abordadas as características e especificidades das pequenas empresas, trata-se, no presente capítulo, do que a revisão bibliográfica apontou como norteadores no processo de escolha de crédito bancário em pequenas empresas.

Iniciando pelos bancos e olhando pela sua ótica, a eficácia de uma abordagem de *marketing* aos clientes organizacionais não depende somente da habilidade em oferecer serviços a preços competitivos, aliada a vendas pessoais e forte ação de promoção. Em um tempo de crescente competitividade nos tradicionais mercados bancários, é necessário o conhecimento das muitas influências que afetam a decisão do cliente em escolher, ou não, um banco. Além dos fatores técnicos e econômicos como serviço, entrega e preço serem importantes, os *inputs* "não econômicos", como habilidades nas relações humanas, também o são.

Descobrir características do comportamento das pequenas empresas acrescenta amplas possibilidades aos bancos, além de melhorar a qualidade de relacionamento com elas. Constant e Robinet¹⁹ apud Toledo (1978) analisaram o mercado bancário de empresas e chegaram à conclusão de que o problema central para a instituição financeira é a comunicação banco-empresa e esta representa, principalmente, o resultado do conhecimento das necessidades financeiras da empresa e de como o banco interpreta a atitude do empresário quanto à função financeira na pequena empresa.

¹⁹ CONSTANT, G.; ROBINET, A. (1974). *La banque et le marché des moyennes entreprises*. Revue Française du Marketing, caderno 52, 3º trim., p.41.

Segundo Baty (1994), a escolha de um banco, apesar de não ser tão irreversível, como várias outras decisões empresariais, é um passo importante para o empreendedor. O autor sugere uma série de passos para a escolha da instituição financeira, dentre as quais destaca-se:

1. fazer uma lista de critérios e transformá-los em perguntas a serem feitas ao gerente do banco;
2. pedir para outros pequenos empresários contarem suas experiências com os bancos com os quais tenham trabalhado perguntando, inclusive, quem é o funcionário encarregado da área de empréstimos;
3. colher sugestões com o contador que presta serviços para a empresa, e
4. colher com o gerente do banco indicações de nomes de pequenas empresas que possuam negócios com a instituição financeira, para obter referências.

Para McTavish e Perrien (1990), o processo decisório do potencial cliente para a escolha de um banco avalia os méritos de bancos alternativos, seleciona o que mais atende às necessidades da organização e, dependendo do desempenho favorável, pode decidir fazer negócios com o escolhido. Para responder efetivamente às necessidades do cliente, os bancos precisam entender os critérios dos tomadores de decisão na avaliação de com que instituições financeiras irá operar.

Por parte das pequenas empresas, devido ao seu porte, o processo decisório muitas vezes concentra-se no seu(s) proprietário(s)-dirigente(s). Isto não significa que é tarefa simples a identificação de como esse processo se dá, bem como se existe e qual é a preponderância dos fatores que influenciam a decisão. No atendimento creditício para as pequenas empresas, as pesquisas realizadas pelo SEBRAE procuraram entender as necessidades que estavam sendo atendidas.

Em geral, segundo CNC (2000), a necessidade de crédito por parte das pequenas empresas está relacionada, muitas vezes, à falta de experiência em administração, ou a problemas típicos da condução da empresa como, por exemplo, os altos custos operacionais, excessiva carga fiscal, baixa produtividade, preço de venda pouco competitivo e deficiência de planejamento.

5.1 Processo de Compra Aplicado em Serviços Bancários

Existem diferenças comportamentais entre a compra organizacional e a do consumidor final, conforme já mencionado anteriormente. É importante enfatizar que as

organizações não tomam decisões sobre a escolha do banco, mas, sim, os indivíduos dentro das organizações. De maneira geral, a literatura pesquisada sobre a presente questão aponta que os mesmos conceitos aplicados ao comportamento do consumidor final não o são aos pequenos empresários, ou às pessoas encarregadas pelas finanças nas pequenas empresas.

Assim, o contexto organizacional influencia o de compra: o comportamento dos proprietários-dirigentes, ou responsáveis envolvidos na escolha de um banco ou na decisão de um novo serviço bancário é qualitativamente diferente de seu comportamento como consumidores. As transações de empréstimos e financiamentos não são os fins, mas os meios para alcançar os objetivos da organização, sejam eles econômicos, financeiros, estratégicos, ou outros. Considerações como a formação profissional de executivos financeiros, a complexidade e a extensão do processo decisório e o envolvimento de indivíduos são exemplos claros. Por outro lado, o processo decisório do consumidor-final é influenciado pela comunicação em massa, como a propaganda.

O mercado organizacional, constituído de diversos clientes comerciais, governamentais e institucionais fornece um desafio aos bancos. Essas organizações têm objetivos e orientações divergentes, variando em tamanho e cultura. Para McTavish e Perrien (1990), conhecer os procedimentos que envolvem a escolha de um banco é o primeiro passo para conquistá-los como clientes.

No mercado organizacional, em alguns casos, os procedimentos fazem lembrar as compras de bens pelo consumidor final: uma linha de crédito de um banco pode ser renovada da mesma forma que um comprador escolhe uma marca de prateleira do varejista. A decisão acarreta muito pouco tempo, esforço e deliberação. Entretanto, outras decisões, como o financiamento para nova imobilização, envolverão debates, negociações e análise de alternativas. Nesses casos, muitos membros da organização poderão fornecer *inputs* por um longo período, enquanto vários funcionários do banco, em vários níveis, poderão se envolver. Para obter efetividade, os bancos precisam prover entendimento: (1) do processo decisório que o cliente organizacional segue; (2) dos participantes-chave nesse processo, e (3) dos critérios utilizados pelos tomadores de decisão.

A escolha de um banco e de um serviço bancário não ocorre em um período de tempo específico e provavelmente não é instantânea. Geralmente, é o resultado de uma variedade de atividades em períodos de tempo diferentes. Os modelos de processo

decisório, segundo McTavish e Perrien (1990), projetam o comportamento de compra em uma série de passos que levam tanto à compra, como à rejeição de propostas:

1. antecipa-se um problema, ou necessidade e prepara-se uma solução;
2. determinam-se as características e a quantidade do serviço desejado;
3. descrevem-se as características e a quantidade do serviço desejado;
4. encontram-se e qualifica-se as instituições financeiras;
5. adquirem-se e analisa-se as propostas;
6. avaliam-se as propostas e toma-se uma decisão;
7. escolhe-se uma rotina, e
8. implementa-se a escolha e avalia-se o desempenho.

O responsável do banco pelo atendimento das demandas das empresas, que pode ser um gerente de contas, dirige boa parte de suas habilidades para dentro, para outras partes da instituição financeira, onde organiza os recursos a fim de atender as necessidades do cliente. Segundo Miedzinski (1992), também cabe ao gerente de contas o gerenciamento do crédito aos clientes.

Miller e Heiman²⁰ apud McTavish e Perrien (1990) propõem quatro estágios-chave de decisão:

1. *especificação da decisão*: quando se decide que ação será tomada para resolver um problema;
2. *especificação do problema*: quando soluções de um problema são traduzidas em exigências de um serviço bancário específico;
3. *seleção do fornecedor*: quando bancos potenciais são detectados e prepara-se uma lista de escolhidos, e
4. *compromisso com a decisão*: quando o cliente decide.

Nem todos os estágios estarão presentes em todas as circunstâncias. Por outro lado, transações complexas e desconhecidas podem envolver todos os estágios.

Robinson et. al.²¹ apud McTavish e Perrien (1990) propuseram uma grade de compra para verificar os estágios no *centro de compras*, separando-o em três classes de compra: (1) *recompra de rotina*, (2) *recompra modificada*, e (3) *compra nova*. A Figura 8 ilustra esses estágios.

²⁰ MILLER, R.B. e HEIMAN, S.E. (1985). *Strategic Selling*. Nova Iorque: William Morrow & Co. Inc.

²¹ ROBINSON, P.J. et. al. (1967). *Industrial buying and creative marketing*. Boston: Allyn and Bancon.

Tipo de compra	Estágio						
	Ciência do problema	Produto para o problema	Procura por fornecedores	Aproveitar ofertas	Dar ordens	Comprar	Avaliação
Recompra de rotina					Começar	→Parar	
Recompra modificada	Começar	→	→	→	→	→Parar	
Compra nova	Começar	→	→	→	→	→	→Parar

Figura 8: Estágios do *centro de compras*.

Fonte: Adaptado de McTavish e Perrien (1990)

Os autores entendem que o fator crítico, na maneira pela qual uma empresa aborda qualquer situação de compra, é sua familiaridade com o problema de compra. Os processos de compra diferirão dependendo do grau de confiança dos compradores de que a compra considerada resolveria o problema. No caso da *recompra de rotina*, o processo resume-se em fazer novo pedido de algum serviço normalmente utilizado como, por exemplo, a renovação de uma linha de crédito com o banco ou outro financiamento rotineiro. Nas *recompras modificadas*, os responsáveis pela compra estão insatisfeitos com algum aspecto do desempenho atual de um serviço e gostariam de fazer sua próxima compra de maneira um pouco diferente. As deficiências percebidas podem ser removidas, ou novos serviços aproveitados. Um exemplo é o cliente que procura por melhores taxas. Finalmente, na classe de *compra nova*, estão todos os serviços com os quais a empresa não tem experiência anterior e, portanto, não acredita que a compra fornecerá a solução necessária.

À medida em que a familiaridade com o problema decresce, os estágios e o número de pessoas envolvidas na compra crescem. Em outras palavras, o processo de compra muda radicalmente por meio das categorias de confiança identificadas. Espera-se por mudança, quando as novas tarefas de compra demandam mais atividades nos primeiros estágios, à medida que os problemas são analisados e as opções revisadas. Atividades rotineiras de financiamento enfatizam os últimos estágios com maior atenção à escolha e a avaliação do banco. Os estágios envolvidos no processo de compra aumentam à medida que o conhecimento dos problemas diminui e o custo da solução

aumenta. Assim, o número de pessoas envolvidas no *centro de compras* aumenta à medida que o conhecimento dos problemas diminui.

5.2 Atributos Influenciadores na Escolha de um Banco

No que diz respeito à amplitude das necessidades financeiras da empresa, Toledo (1978) afirma que é possível delinear quatro dimensões:

1. a principal necessidade financeira das empresas é dinheiro;
2. as necessidades da empresa de orientação e aconselhamento financeiro;
3. a carência de rotinas e de instrumentos administrativos das empresas brasileiras. Os bancos podem auxiliar as empresas com instrumentos de gestão como, por exemplo, automação da folha de pagamento, e
4. a maioria esmagadora das empresas de pequeno porte brasileiras é familiar.

Sobre a quarta dimensão, freqüentemente aparece à frente da administração da empresa um único indivíduo, que concentra todo poder em suas mãos. O resultado é a presença de uma identificação do proprietário com a própria empresa, fazendo com que as dificuldades de relacionamento entre ela e o banco sejam tomadas, muitas vezes, como uma questão pessoal. É comum o pequeno empresário estabelecer comparações entre o tratamento dispensado a ele pelo banco, daquele dispensado às grandes empresas.

O maior problema surge sempre no terreno da acolhida e do atendimento dispensado pelo banco. O proprietário da empresa aprecia ser levado em consideração e ser bem recebido como ocorre com qualquer cliente. Entretanto, esse conceito é vago e pode ser interpretado como o desejo do empresário em ser atendido sempre em suas solicitações. Além disso, ele gostaria de lidar com algum funcionário do banco que pudesse, como ele próprio, tomar as decisões sem precisar reportar-se a superiores. Qualquer recusa à solicitação de um empréstimo ou uma eventual diminuição do crédito pode ser considerada como uma forma de o gerente do banco negar-lhe atendimento, refugiando-se na hierarquia da instituição.

Qualquer referência à imagem do banco e aos seus serviços deverá vir acompanhada de considerações a respeito de como as empresas percebem essas instituições e dos critérios que as orientam na escolha dos mesmos. Toledo (1978) afirma que o primeiro elemento responsável pela avaliação do banco pela empresa está relacionado com as condições postas em prática pela instituição financeira. Entre as quais, destaca-se as seguintes:

- rapidez na concessão de empréstimos e financiamentos;

- custo dos empréstimos;
- taxas diferenciadas, e
- requisitos relacionados com as garantias solicitadas.

Os critérios que orientam as empresas na escolha do banco dizem respeito à apreciação dos diferentes serviços oferecidos e à orientação dada pelo gerente da instituição financeira. Os critérios de escolha são de vários tipos e estão fortemente vinculados à atitude da pequena empresa quanto à imagem do banco. Para a maioria dos empresários, os critérios mais importantes, segundo Toledo (1978), são:

- proposição de condições vantajosas pelo banco;
- qualidade dos serviços prestados, e
- proficiência do banco.

Para McTavish e Perrien (1990), no que se refere ao *centro de compras*, os seus membros são influenciados por fatores racionais e emocionais ao selecionar as ofertas de bancos concorrentes. As considerações racionais estão relacionadas com custo e disponibilidade de crédito, confiabilidade do serviço e rápido atendimento das solicitações de empréstimo; os motivos emocionais estão relacionados com a segurança do funcionário da empresa no trabalho, ou *status* organizacional.

Generalizar a importância dos critérios de seleção do banco, por meio de todos os tipos de decisões do cliente, não é tarefa fácil. Os membros do *centro de compras* têm perspectivas distintas, assim como a importância e o conjunto de diferentes critérios variam de acordo com o tipo de serviço considerado (*recompra de rotina* ou *compra nova*, por exemplo). O desafio dos bancos é enxergar a razão de compra do ponto de vista do cliente - os membros do *centro de compras*, seus papéis e suas motivações. Além disso, é preciso entender e prever fatores que causam mudanças na dinâmica de motivação como, por exemplo, tendências macroeconômicas, especificidades do setor onde está inserida a empresa e alterações resultantes de expansão ou retração dos clientes individuais.

Krachenberg²² apud McTavish e Perrien (1990) estudou 400 empresas de Detroit (EUA) objetivando identificar os atributos de atração de clientes para bancos e dividiu em cinco grupos de fatores que são responsáveis por 85% dos resultados:

²² KRACHENBERG, A.R. (1963). *The marketing of services with particular reference to commercial bank services*. Tese (Doutorado). Universidade de Michigan, Michigan. 1963.

1. localização;
2. aspectos pessoais;
3. condição e força financeira;
4. serviço e facilidade;
5. política de empréstimos;
6. credibilidade do serviço;
7. disponibilidade de crédito;
8. sensibilidade do banco às necessidades das empresas;
9. qualidade do gerente de contas;
10. custo competitivo do crédito;
11. qualidade das informações e orientações prestadas;
12. atendimento rápido das solicitações de empréstimo;
13. exigências razoáveis de garantia;
14. relacionamento duradouro;
15. conveniência da localização;
16. acesso à matriz do banco;
17. conhecimento, por parte dos funcionários do banco, do setor da economia onde a empresa se insere;
18. limite de crédito amplo;
19. especialização em administração de caixa;
20. criatividade em idéias e serviços;
21. predisposição em correr riscos;
22. ampla gama de serviços bancários internacionais;
23. avanço tecnológico;
24. ampla faixa de serviços de administração de caixa, e
25. publicidade e promoção de vendas.

Figura 9: Elementos importantes percebidos pelas empresas na escolha de um banco

Fonte: Adaptado de McTavish e Perrien (1990)

O autor apresenta uma lista de elementos influenciadores das decisões de escolha do banco, conforme é mostrado no Figura 9.

No que tange ao *centro de compras*, às vezes, os papéis no seu interior podem ser desempenhados por uma mesma pessoa. Contudo, pessoas diferentes estarão

ativamente empenhadas nos vários papéis em situações específicas de compra. A determinação dos fatores que podem influenciar a composição do *centro de compras* é complexa.

Fisher²³ apud McTavish e Perrien (1990) usou a idéia de que a responsabilidade de compra é uma função da complexidade do produto e da incerteza comercial. O grau de complexidade do produto mede o relacionamento entre a sua tecnologia e o conhecimento técnico do cliente. A incerteza comercial relaciona-se ao grau de risco de negócio e seu impacto nos lucros futuros. Quando a complexidade do produto e o risco comercial estão relacionados com a escolha do banco, vários funcionários em níveis diferentes podem estar envolvidos. Várias pessoas em uma organização podem influenciar a decisão, mas cada uma sempre desempenha uma das seguintes influências:

- *influência econômica*: esse indivíduo dá a aprovação final para a compra e, em alguns casos, esse papel é desempenhado pelo próprio responsável pelas finanças da empresa;
- *influências do usuário*: o seu papel é avaliar o desempenho de um produto ou serviço. O comprador-usuário utilizará ou supervisionará o seu uso, e
- *influências técnicas*: os que desempenham essa função estão ligados com o próprio produto, ou serviço e fazem recomendações sobre eles baseadas no atendimento a especificações objetivas. A influência da compra técnica não pode dar a decisão final, mas pode opinar positiva ou negativamente sobre os aspectos que lhes dizem respeito.

5.3 Escolha de Crédito Bancário em Pequenas Empresas

Segundo pesquisa realizada pelo SEBRAE (2000), o crédito obtido pelas MPES junto ao bancos foi direcionado, principalmente, para: (1) formação de capital de giro (48%); (2) aquisição de máquinas e equipamentos (40%); (3) ampliação/melhora das instalações (17%), e (4) formação/ampliação do estoque (11%), como pode ser observado na Tabela 1.

²³ FISHER, L. (1969). *Understanding industrial markets, in Industrial Marketing*. Londres: Business Books.

Pode-se observar uma tendência no direcionamento dos recursos obtidos junto às instituições financeiras para, principalmente, o financiamento do capital de giro, além de investimentos em aquisição de máquinas e equipamentos.

Tabela 1: Finalidade do financiamento obtido nos últimos dois anos (*)

Finalidade	Percentual
Formação de capital de giro	48%
Aquisição de máquinas e equipamentos	40%
Ampliação/melhora das instalações	17%
Formação/ampliação do estoque	11%
Aquisição de bens de informática	11%
Contratação de consultoria para implantação de Qualidade Total e Certificação ISO	9%
Quitação de dívidas	9%
Divulgação/ <i>marketing</i>	7%
Outra	24%

(*) A questão admitia mais de uma opção.

Fonte: Adaptado de SEBRAE (2000)

No que tange à instituição bancária com a qual as MPEs se relacionam, os bancos privados são as instituições financeiras com quem os empresários mais se relacionam (60% das citações), seguidos, de perto, pelos bancos oficiais de âmbito nacional, que receberam 52% das respostas. Embora a rede privada de bancos tenha sido a mais citada pelos empresários, o Banco do Brasil despontou como a instituição financeira mais utilizada pelas MPEs (38%). Entre os bancos privados, aparecem, em primeiro plano, o BRADESCO (24%), o ITAÚ (16%) e o BAMERINDUS - atualmente HSBC (12%).

Em outra pesquisa, realizada pelo SEBRAE-SP (1999), o resultado foi que as MPEs recorreram a empréstimos e financiamentos em instituições financeiras por meio de, principalmente, operações de cheque especial e adiantamento sobre as vendas a cartão de crédito, conforme pode ser observado na Tabela 2.

Conceitualmente, o SEBRAE de São Paulo considera operações de cheque especial/cartão de crédito como créditos pré-aprovados, ou seja, à disposição do cliente; operações envolvendo duplicatas e outros títulos são classificadas como operações de desconto de recebíveis oriundos das atividades comerciais das empresas; operações de

empréstimos como as modalidades tradicionais de concessão de crédito, e as de *leasing* e financeiras são conceituadas como demais operações realizadas pelas instituições financeiras.

Tabela 2: Percentual de empresas que recorrem a instituições financeiras

Tipo de operações	Percentual
Cheque especial e adiantamento sobre as vendas a cartão de crédito	27%
Desconto de duplicatas/outros títulos	14%
Empréstimo junto a bancos privados	7%
Empréstimo junto a bancos oficiais	3%
<i>Leasing</i> e financeiras	4%

Fonte: Adaptado de SEBRAE-SP (1999)

A principal finalidade dos empréstimos foi o financiamento do capital de giro (40%), incluído aí a formação de estoque, seguido pelos investimentos em melhoria e/ou ampliação das instalações (30%), conforme demonstra a Figura 10.

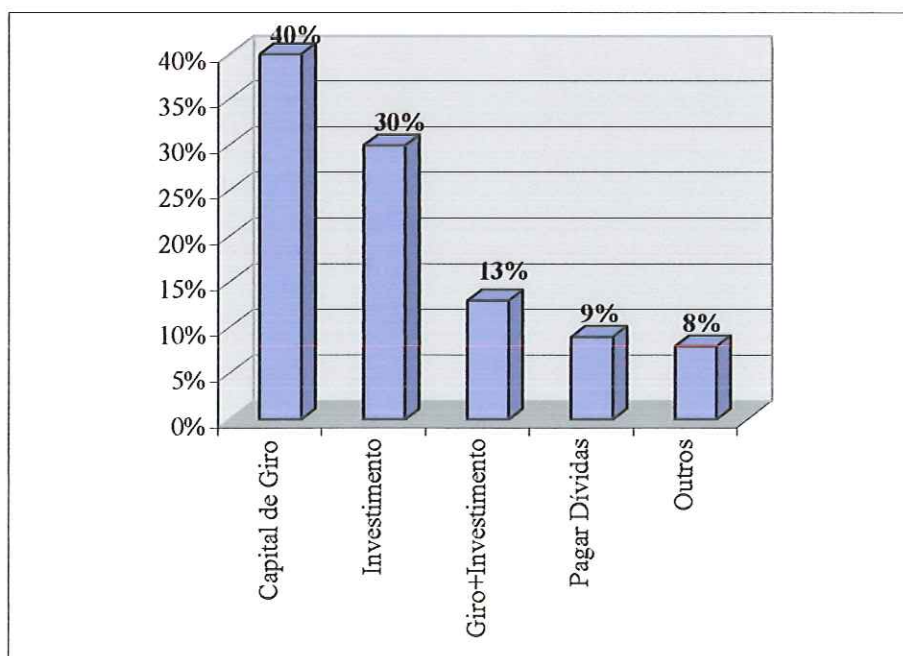


Figura 10: Finalidade dos empréstimos desejados - média geral das MPEs

Fonte: SEBRAE-SP (1999)

Comparando os resultados de ambas as pesquisas realizadas pelo SEBRAE, uma de âmbito nacional (SEBRAE, 2000) e outra regionalizada, no Estado de São Paulo (SEBRAE-SP, 1999), pode-se verificar que as MPEs recorreram às instituições financeiras, principalmente, para financiar o capital de giro de suas operações diárias e realizar investimentos em melhoria e/ou ampliação de suas instalações.

Na pesquisa do SEBRAE-SP (1999) pode-se observar, também, que a maior parte das MPEs (37%) demandam empréstimos de até R\$ 10 mil e, no quadro geral, em média, os valores se situam em torno de R\$ 20 mil sendo que, entre os prazos mais demandados, destacam-se o de 24 meses (47%), o de 12 meses (23%) e o de 36 meses (12%).

No que tange ao saldo de caixa das MPEs, os resultados discriminados por setor revelam diferenças importantes: cerca de 75% das MPEs comerciais e 72% das MPEs de serviços operam com saldo de caixa inicial “positivo” ou “nulo”, enquanto nas MPEs industriais este número cai para 56%. Quando o volume de receitas à vista supera o volume de despesas à vista pode-se dizer que a empresa tem saldo de caixa inicial “positivo” e que as receitas próprias constituem importante forma de financiamento das operações, ou seja, a empresa tende a depender menos das demais fontes de financiamento. De forma inversa, quando o volume das vendas à vista é inferior ao volume dos gastos à vista, pode-se dizer que a empresa tem saldo de caixa inicial “negativo” e as vendas iniciais não contribuem de forma significativa na cobertura dos gastos iniciais, tornando-se essencial a busca por outras formas de financiamento.

A indústria é o setor que possui a maior proporção de MPEs com saldo de caixa inicial negativo (45%), enquanto essa proporção cai para 28% nas MPEs de serviços e 25% nas MPEs comerciais. Essa constatação mostra que as MPEs industriais são aquelas que menos podem contar com as vendas próprias para cobrir seus gastos iniciais. Em termos relativos, este é o segmento que tende a apresentar maior necessidade de obter recursos de terceiros para financiar suas operações correntes, conforme pode ser visto na Figura 11.

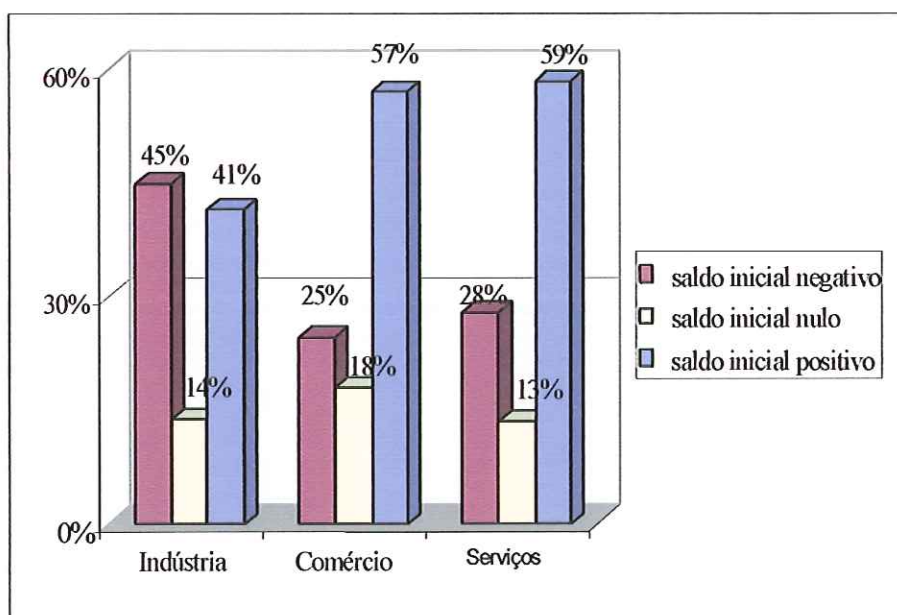


Figura 11: Saldo de caixa inicial das MPEs, por setor de atividade
Fonte: SEBRAE-SP (1999)

6 METODOLOGIA E RESULTADOS DA PESQUISA

6.1 Caracterização Da Pesquisa

No que se refere às características, a presente pesquisa pode ser classificada (SILVA e MENEZES, 2001):

- de acordo com sua natureza, como aplicada;
- de acordo com a forma de abordagem do problema, como qualitativa e quantitativa;
- de acordo com seus objetivos, como exploratória, e
- de acordo com os procedimentos técnicos, como uma enquete.

A pesquisa aplicada caracteriza-se por gerar conhecimentos para aplicação prática dirigida à solução de problemas específicos.

Quanto à forma de abordagem do problema, o caráter qualitativo dá-se por considerar que há relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito. O ambiente natural é a fonte direta para a coleta de dados feita pelo pesquisador. Já o caráter quantitativo dá-se pela utilização de métodos estatísticos simples como, por exemplo, a média e a correlação. A utilização desses métodos deriva do objetivo de se verificar a importância relativa dos atributos analisados, a existência e intensidade de relações entre os mesmos, bem como as atitudes das empresas entrevistadas perante esses atributos e não somente a opinião.

Em relação aos objetivos, a pesquisa exploratória permite ao investigador aumentar sua experiência em torno de determinado problema, aprofundando o estudo dos limites de uma realidade específica buscando antecedentes e maior conhecimento envolvendo, para este fim, o levantamento bibliográfico e o emprego de questionários (TRIVIÑOS, 1987).

Nos procedimentos técnicos, a pesquisa caracteriza-se como uma enquete, pois será utilizado o questionário²⁴ como instrumento para coleta dos dados.

²⁴ Vide Apêndice A

6.2 Caracterização das Empresas e do Setor Escolhido

O presente trabalho utilizou, para definição do porte da empresa, o critério que considera o número de funcionários, por ser o mais utilizado no país, tanto por instituições privadas e públicas, como também por instituições de pesquisa e por facilitar a obtenção de dados nas empresas selecionadas para a pesquisa prática.

Esta investigação teve, então, como objeto de estudo, as empresas da indústria gráfica do Distrito Federal que possuem entre 20 e 99 funcionários, que corresponde à classificação, pelo IBGE, de pequenas empresas do ramo industrial. Por questões de facilidade de identificação, contato e comunicação, a pesquisa foi realizada junto as pequenas empresas associadas ao Sindicato das Indústrias Gráficas do DF – SINDIGRAF.

Segundo Mercado Gráfico (2003), a indústria gráfica brasileira representa 1,1% do PIB – Produto Interno Bruto, com faturamento de US\$ 5,28 bilhões (R\$ 14,78 bilhões, ao câmbio de US\$ 1/ R\$ 2,80) e é formada por 15.178 gráficas, sendo 98,1% de micro e pequenas. A Região Sudeste concentra 56,4% das empresas do setor, com destaque para o estado de São Paulo, onde estão instaladas 5.436 empresas.

A indústria gráfica no Brasil compreende uma gama variada de firmas, que abrange desde pequenos estabelecimentos até empresas com estrutura e processos tipicamente industriais. Essas empresas atuam em segmentos distintos, utilizando-se de vários tipos de materiais, com as mais diversas finalidades (BNDES, 1997).

O setor é composto por oito segmentos: editorial, embalagens, formulários, promocional, artigos de papelaria, impressos comerciais, pré-impressão e diversos (BB, 2002). Segundo BNDES (1997), o segmento *editorial* abrange a edição e impressão de livros, revistas e periódicos; o de *embalagens* compreende a impressão de cartuchos, caixas, rótulos e outras embalagens; o de *formulários*, que podem ser planos ou contínuos; o *promocional* inclui, principalmente, *posters*, cartazes, catálogos e volantes; o de *artigos de papelaria* inclui papel para carta e formulários oficiais; o de *impressos comerciais* abrange, entre outros, talonários, agendas, cartões postais; o de *pré-impressão* compreende a criação e o desenvolvimento de mídia impressa, e o *diversos*, inclui baralhos, produtos para festas, papel de presente, cardápios, brinquedos etc.

O segmento editorial é o principal responsável pelo faturamento do setor, com 26% de participação, seguido pelo de embalagem, com 19% e o de formulários, com 15% (MERCADO GRÁFICO, 2003).

Os investimentos do setor gráfico, durante o ano de 2001, segundo Mercado Gráfico (2003), foram da ordem de US\$ 500,8 milhões (R\$ 1.402,24 milhões, ao câmbio de US\$ 1/ R\$ 2,80).

Segundo Rohl e Correa (1993), a indústria gráfica caracteriza-se pela produção de entrega, o que faz do mercado local o seu principal mercado, exceção feita a produtos com maior valor específico, tais como livros e revistas.

No Distrito Federal, de acordo com Sindicatos Industriais (2003), a indústria gráfica é o quarto maior parque gráfico do país, contando com 160 empresas filiadas ao Sindicato das Indústrias Gráficas do Distrito Federal - SINDIGRAF. Dados da Pesquisa Setorial da Indústria Gráfica do Distrito Federal – 2001, realizada pelo SINDIGRAF (2001), revelam que o segmento gerava, no período analisado, 2.400 empregos diretos, com faturamento superior a R\$ 100 milhões, tendo sido processada cerca de 18.000 toneladas de papel e realizados investimentos superiores a R\$ 26 milhões.

No que se refere ao crédito, Rohl e Correa (1993) afirmam que as necessidades de capital de giro das empresas da indústria gráfica foram supridas em 28,9% junto aos bancos, 12,8% com fornecedores, 7,2% com clientes e, para o restante, foi utilizado capital próprio (51,1%).

Nas necessidades de investimento, as mesmas obtiveram financiamento junto aos bancos (18,8%), governo (5,7%), outras fontes (10,0%) e, para o restante, foi utilizado capital próprio (65,6%). Rohl e Correa (1993, p.12) afirmam que o acesso ao financiamento para essa finalidade, “[...] ao se tornar mais intensiva em capital, deverá encontrar fontes de financiamento de longo prazo compatíveis com a rápida obsolescência dos equipamentos nesta indústria”.

6.3 Questões da Pesquisa

Devido à grande importância das pequenas empresas no contexto sócio-econômico e aliado à sua dificuldade gerencial e estrutural em se tornar competitiva, é de grande valia a análise de quais fatores influenciam-nas na tomada de crédito junto a instituições bancárias. O crédito desempenha papel fundamental no funcionamento da

economia de qualquer país e, dadas as dificuldades características das pequenas empresas, o mesmo se torna assunto de grande importância para este segmento.

A gestão das pequenas empresas é feita a partir de crenças, valores, intuições e experiências práticas do empreendedor. Mas, com o aumento da competitividade, várias empresas vêm sentindo a necessidade de conhecer melhor, além das variáveis externas de ameaças e oportunidades do ambiente, sua maneira de funcionamento, ou a interação e a preponderância das suas variáveis internas.

Dessa forma, a questão de pesquisa é a seguinte:

Quais fatores (ambientais, organizacionais, interpessoais e individuais) são influentes no contexto de situação de decisão de crédito bancário em pequenas empresas?

6.4 Variáveis da Pesquisa

A pesquisa teve como objetivo principal analisar os fatores influentes no comportamento de compra industrial na situação de decisão de crédito bancário em pequenas empresas do setor industrial gráfico do Distrito Federal. Desse modo, as variáveis²⁵ manuseadas na pesquisa de campo foram:

- a) *fatores influentes no comportamento de compra industrial*: adotado o modelo de Webster e Wind (1975) que apresenta:
- a.1) *fator ambiental*: está relacionado com o relacionamento da organização e de seus membros com o ambiente maior. A natureza complexa da influência ambiental reflete a interação de fatores físicos, tecnológicos, econômicos, políticos, legais e culturais que compreendem o ambiente;
 - a.2) *fator organizacional*: o comportamento em compras ocorre no contexto de uma organização formal. Esse comportamento é motivado pelos propósitos da organização e limitado por seus recursos financeiros, tecnológicos e humanos;
 - a.3) *fator interpessoal*: nas decisões de compra de uma organização há interação de pessoas que compartilham conhecimento e procuram influenciar o resultado do processo para sua vantagem, e
 - a.4) *fator individual*: no centro do processo organizacional de compras está o indivíduo, ou a pessoa que influencia e é influenciado por outras que as cercam, assim como a organização e seus vários sub-sistemas.

²⁵ Para maior detalhamento, vide Apêndice B

- b) *situação de decisão de crédito bancário*: de acordo com a bibliografia revisada, os atributos valorizados pelo comprador organizacional no que se refere a bancos e a crédito são:
- b.1) *atributos do banco*: relacionados com a instituição financeira como, por exemplo, solidez e segurança, localização da agência bancária, variedade e qualidade dos serviços oferecidos, qualidade das informações e orientações prestadas e avanço tecnológico, e
 - b.2) *atributos do crédito*: relacionados ao crédito propriamente dito, ou tipos de empréstimos disponibilizados, limite de crédito, custo, rapidez na concessão e garantias solicitadas.
- c) *características das pequenas empresas*: para os fins da presente pesquisa, foram utilizadas as especificidades dessas empresas, segundo Leone (1999):
- c.1) *especificidades organizacionais*: estão relacionadas com as estruturas dessas empresas, que são caracterizadas pela simplicidade e leveza, a informalidade dos seus processos e menor controle sobre o ambiente externo;
 - c.2) *especificidades decisórias*: dizem respeito a decisão, que é intuitiva e tomada num horizonte temporal de curto prazo, com alto grau de autonomia e, muitas vezes, num contexto de inexistência de dados quantitativos, e
 - c.3) *especificidades individuais*: no centro dessas empresas está o proprietário-dirigente, com suas competências, atitudes e motivações e que detém a propriedade dos capitais e tem papel predominante na organização.

6.5 Técnica de Coleta de Dados

As 160 empresas filiadas ao SINDIGRAF – Sindicato das Indústrias Gráficas do DF foram classificadas pelo número de empregados, conforme a classificação do IBGE para o segmento de indústria, o que resultou na distribuição constante da Tabela 3.

Tabela 3: Quantidade de empresas segundo o porte

Porte	No. de empregados	Quantidade de empresas
Microempresa	até 19	148
Pequena Empresa	de 20 a 99	12
Média Empresa	de 100 a 499	-
Grande Empresa	mais de 500	-

Fonte: Dados da pesquisa

A coleta de dados foi realizada por meio de questionários, que tiveram como público-alvo todas as pequenas empresas da indústria gráfica do Distrito Federal associadas ao SINDIGRAF.

O questionário foi dividido em duas partes. A parte I refere-se aos dados gerais da empresa e teve como objetivo caracterizá-la no que diz respeito à estrutura organizacional, ao mercado de atuação e aos bancos de relacionamento. A parte II refere-se à atitude da pequena empresa quanto a bancos e a crédito e visou fornecer subsídios para análise dos fatores influentes no comportamento de compras industrial, na situação de decisão de crédito bancário em pequenas empresas.

Segundo Kipnis e Kohan (2001), o questionário é um instrumento válido, utilizado no processo de levantamento de informações, sendo aplicável, também, de acordo com Triviños (1987), na pesquisa qualitativa.

Neste sentido, foi elaborado de tal forma que o conteúdo permitiu checar formalmente as informações relevantes para a avaliação do comportamento de decisão de crédito bancário pelas pequenas empresas do setor gráfico do Distrito Federal. Por facilidade de identificação, contato e comunicação, foi realizada junto às empresas associadas ao sindicato da categoria.

Antes do encaminhamento do questionário para as empresas pertencentes ao público-alvo, foi realizado pré-teste junto a três microempresas da indústria gráfica do Distrito Federal e junto ao SINDIGRAF. Nesse sentido, foi submetido à avaliação prévia da eficiência em captar informações requeridas para a condução da pesquisa. Nesta etapa, procedeu-se, também, à avaliação da fidedignidade, validade e facilidade de operacionalização. Segundo Lakatos e Marconi (1989, p.26):

[...] pré-testar o questionário é importante. O pré-teste é uma prova para verificar como ele funciona e se mudanças são necessárias antes do início do estudo com todo o instrumento. O pré-teste fornece um meio de captar e resolver problemas não previstos na aplicação do questionário, tais como a formulação, seqüência ou tamanho das questões. Pode também indicar a necessidade de questões adicionais ou eliminação de outras.

Para análise dos dados, foram utilizados métodos estatísticos simples, como a média, mediana e moda. Foi também calculada a correlação com o propósito de verificar a existência e o grau de relacionamento entre as variáveis estudadas.

6.6 Resultados: Características Gerais das Empresas

A 1ª parte do questionário²⁶ aplicado coletou dados gerais das empresas pesquisadas e teve como objetivo caracterizá-las no que diz respeito à estrutura organizacional, ao mercado de atuação e aos bancos de relacionamento.

O público-alvo da presente pesquisa foram todas as empresas da indústria gráfica do Distrito Federal que possuíssem entre vinte e cem empregados - pequenas indústrias, segundo classificação do IBGE e filiadas ao SINDIGRAF – Sindicato das Indústrias Gráficas do DF.

As empresas estão identificadas por números (de 1 a 12), sendo que a grande maioria (10 - 83%) é composta por 2 sócios. Em apenas 2 empresas (17%) o número de sócios é 4.

Tabela 4: Número de sócios

Nº. de sócios	Empresas												F.A. ²⁷	F.R. (%) ²⁸	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12			
1															
2	X		X		X	X	X	X	X	X	X	X	10	83	
3															
4		X		X									2	17	
Mais de 4															

Fonte: Dados da pesquisa

Dessas empresas, 9 (75%) são familiares, caracterizando sociedade entre parentes (esposa, cunhado etc.).

Tabela 5: Existência de parentesco entre os sócios

Parentesco	Empresas												F.A.	F.R. (%)	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12			
Sim	X	X	X	X	X	X	X	X	X				9	75	
Não											X	X	X	3	25

Fonte: Dados da pesquisa

Em apenas 3 empresas (25%) é realizado planejamento formal.

²⁶ Vide Apêndice A.

²⁷ F.A. é a frequência absoluta.

²⁸ F.R. é a frequência relativa.

Tabela 6: Realização de planejamento formal

Planejam.	Empresas												F.A.	F.R. (%)	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12			
Sim	X				X				X					3	25
Não		X	X	X		X	X	X		X	X	X		9	75

Fonte: Dados da pesquisa

Dos profissionais entrevistados nas 12 empresas, 10 (83%) eram os sócios-proprietários e em 2 (17%) eram os gerentes.

Quanto ao segmento de atuação das empresas pesquisadas, 11 (92%) atuam no segmento promocional. A seguir, os segmentos mais importantes são: o editorial, com 8 empresas (67%); de impressos comerciais, com 4 (33%); de pré-impressão, com 4 (33%), e diversos, com 4 empresas (33%).

Tabela 7: Segmento de atuação das empresas pesquisadas

Segmento de atuação	Empresa												F.A.	F.R. (%)	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12			
Editorial		X	X	X	X	X			X	X		X		8	67
Embalagens				X					X					2	17
Formulários								X						1	8
Promocional		X	X	X	X	X	X	X	X		X	X	X	11	92
Artigos de papelaria								X						1	8
Impressos comerciais							X	X		X		X		4	33
Pré-impressão				X	X					X	X			4	33
Diversos				X		X	X		X					4	33

Fonte: Dados da pesquisa

Observação: A questão admitia mais de uma resposta

Como principais clientes, as empresas pesquisadas têm, em primeiro lugar, as agências de publicidade (10 - 83%) e, em seguida, o governo (9 - 75%), as empresas (8 - 67%) e outros clientes (3 - 25%), conforme pode ser visto na Tabela a seguir:

Tabela 8: Principais clientes das empresas pesquisadas

Clientes	Empresa												F.A.	F.R. (%)
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
Agências de publicidade	X	X	X	X	X			X	X	X	X	X	10	83
Empresas	X		X		X	X	X		X		X	X	8	67
Governo	X	X	X		X		X	X	X		X	X	9	75
Outros	X							X			X		3	25

Fonte: Dados da pesquisa

Observação: A questão admitia mais de uma resposta

Quem identifica as necessidades dos clientes, esclarecendo-lhes as características dos produtos e serviços, na maioria das empresas pesquisadas (10 – 83%), são os responsáveis pela área comercial da pequena empresa. Em seguida vêm os proprietários-dirigentes (5 – 42%), os vendedores (2 – 17%) e outras pessoas - departamento de produção (1 – 8%).

Tabela 9: Identificação das necessidades dos clientes

Quem identifica	Empresas												F.A.	F.R. (%)
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
Proprietários	X		X		X	X					X		5	42
Comercial	X	X	X	X	X	X	X		X	X		X	10	83
Vendedores					X			X					2	17
Outras pessoas				X									1	8

Fonte: Dados da pesquisa

Observação: A questão admitia mais de uma resposta

A grande maioria das empresas pesquisadas (8 – 67%) trabalha com 3 bancos. Em 2 empresas (17%) o relacionamento dá-se com 2 bancos, em 1 (8%) com mais de 4 e em apenas 1 (8%) com um único banco.

Tabela 10: Quantidade de bancos de relacionamento

Quant. de bancos	Empresa												F.A.	F.R. (%)	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12			
1					X									1	8
2				X							X			2	17
3	X		X			X	X	X	X	X		X		8	67
4 ou mais		X												1	8

Fonte: Dados da pesquisa

O BB - Banco do Brasil é o principal banco de relacionamento para a maioria das pequenas empresas pesquisadas (9 – 75%), seguido do BrB – Banco Regional de Brasília (2 – 17%) e do BRADESCO (1 – 8%).

Tabela 11: Principal banco de relacionamento

Banco	Empresas												F.A.	F.R. (%)	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12			
BB	X	X	X	X			X	X		X	X	X		9	75
BRADESCO					X									1	8
BrB						X			X					2	17

Fonte: Dados da pesquisa

A maioria das pequenas empresas pesquisadas recorrem a empréstimos bancários de curto prazo (7 – 58%). Dessas, 6 (86%) o fazem esporadicamente e 1 (14%) freqüentemente.

Tabela 12: Empresas que recorrem a empréstimos bancários de curto prazo

Recorre	Empresas												F.A.	F.R. (%)	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12			
Esporadicamente					X	X	X	X		X	X			6	86
Freqüentemente		X												1	14

Fonte: Dados da pesquisa

Financiar o capital de giro constitui a finalidade principal da maioria das pequenas empresas (6 – 86%) que tomam empréstimos bancários de curto prazo, seguida do financiamento do capital de giro e investimentos (1 – 14%).

Tabela 13: Finalidade principal dos empréstimos bancários de curto prazo

Finalidade	Empresas												F.A.	F.R. (%)	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12			
Financiar capital de giro		X			X		X	X		X	X			6	86
Financiar investimentos															
Financiar cap. giro e invest.						X								1	14
Outra															

Fonte: Dados da pesquisa

Para as empresas que recorrem ao capital de giro bancário, o desconto de duplicatas constitui a principal modalidade (4 empresas - 57%), seguido do desconto de cheques (1 - 14%), do cheque especial (1 - 14%) e outras formas²⁹ (4 - 57%).

Tabela 14: Formas de financiar o capital de giro junto a bancos

Forma de financiar	Empresas												F.A.	F.R. (%)	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12			
Desc. cheques								X						1	14
Desc. duplic.		X						X		X	X			4	57
Ch. especial												X		1	14
Adiant. cartão															
Outra					X	X	X					X		4	57

Fonte: Dados da pesquisa

Observação: A questão admitia mais de uma resposta

Sobre o percentual da necessidade de capital de giro suprida por meio de bancos, das 7 empresas que tomam empréstimos de curto prazo, 4 (57%) financiam até 25% do giro, 2 (29%) até 50% e 1 (14%) até 75%.

²⁹ Linhas de crédito, conta garantida, desconto de nota promissória e FCO – Fundo Constitucional do Centro-Oeste (linha de crédito com recursos subsidiados pelo Governo Federal).

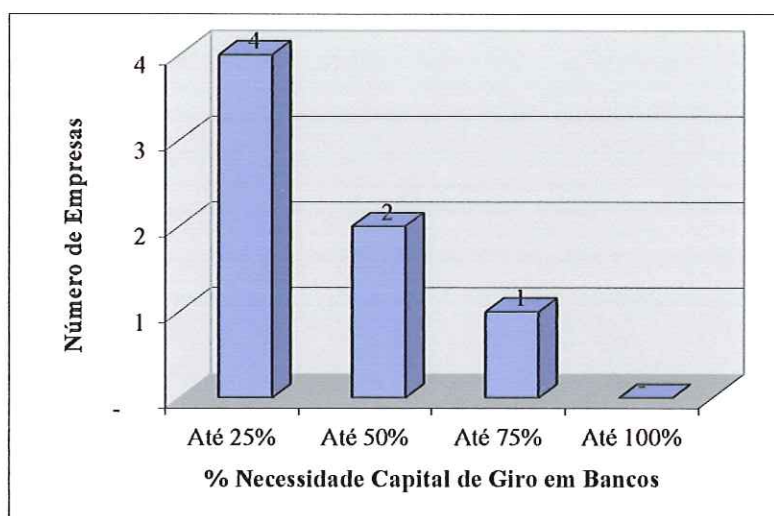


Figura 12: Necessidade de capital de giro suprida pelos bancos

Fonte: Dados da pesquisa

Quanto aos empréstimos bancários de longo prazo, a maioria das pequenas empresas pesquisadas também recorre a esse tipo de operação junto aos bancos (7 – 58%). Dessas, 6 (86%) o fazem esporadicamente e 1 (14%)³⁰ freqüentemente.

Tabela 15: Empresas que recorrem a empréstimos bancários de longo prazo

Recorre	Empresas												F.A.	F.R. (%)	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12			
Esporadicamente	X	X		X			X		X	X				6	86
Freqüentemente								X						1	14

Fonte: Dados da pesquisa

Entre as pequenas empresas que recorrem a empréstimos bancários de longo prazo, a totalidade (7 – 100%) o faz para financiar investimentos, conforme pode ser verificado na Tabela 16.

Para as operações de investimentos, o objetivo foi, para a quase totalidade dessas empresas (6 – 86%), a aquisição de máquinas e equipamentos e, para 1 empresa (14%), a reforma, ampliação ou mudança de prédio (Tabela 17).

³⁰ Esta empresa que recorre freqüentemente a financiamentos bancários de longo prazo não é a mesma empresa que respondeu que recorre freqüentemente a empréstimos bancários de curto prazo.

Tabela 16: Finalidade principal dos empréstimos bancários de longo prazo

Finalidade	Empresas												F.A.	F.R. (%)	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12			
Financiar giro															
Financiar invest.	X	X		X			X	X	X	X				7	100
Financiar giro e invest.															
Outra															

Fonte: Dados da pesquisa

Tabela 17: Objetivo principal dos empréstimos bancários de longo prazo

Objetivo	Empresas												F.A.	F.R. (%)	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12			
Maq. e equip.	X			X			X	X	X	X				6	86
Bens informát.															
Construção		X												1	14
Qualidade/ISO															
Outras															

Fonte: Dados da pesquisa

Observação: A questão admitia mais de uma resposta

Quanto ao percentual da necessidade de investimentos suprida pelos bancos, das 7 empresas que tomam empréstimos de longo prazo, 4 (57%) financiam até 75%, 1 (14%) até 25%, 1 (14%) até 50% e 1 (14%) até 100%.

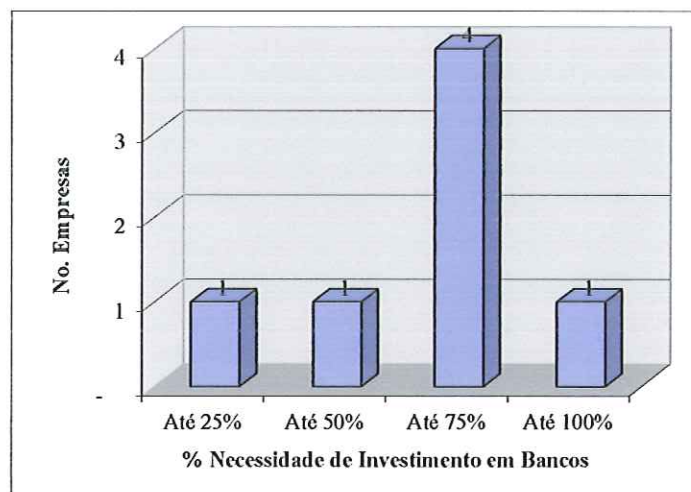


Figura 13: Necessidade de investimentos suprida pelos bancos

Fonte: Dados da pesquisa

Para a quase totalidade das pequenas empresas pesquisadas (9 – 75%), são os proprietários-dirigentes as pessoas responsáveis pela decisão de tomar empréstimos e financiamentos bancários. Em 3 empresas (25%) os sócios proprietários tomam esse tipo de decisão juntamente com o financeiro.

Tabela 18: Participantes da decisão de tomar empréstimos bancários

Participantes	Empresas												F.A.	F.R. (%)
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
Proprietários	X		X	X	X	X	X	X		X		X	9	75
Financeiro														
Proprietário c/ financeiro		X							X		X		3	25
Comitê														
Outras pessoas														

Fonte: Dados da pesquisa

6.7 Resultados: Atitude Quanto a Bancos e a Crédito Bancário

A 2ª parte do questionário coletou dados sobre a atitude da pequena empresa quanto a bancos e a crédito bancário e objetivou gerar subsídios para análise dos fatores influentes no comportamento de compras industrial, na situação de decisão de crédito bancário em pequenas empresas.

As variáveis ou atributos dos bancos e do crédito escolhidos para serem manuseados na pesquisa de campo foram aquelas encontradas na revisão bibliográfica realizada. Para que não ocorresse a repetição de uma mesma variável ou atributo, porém com terminologia diferente de acordo com o texto pesquisado, foi selecionado, com base na presente experiência profissional do autor no meio bancário, o conceito mais utilizado no contexto do mercado financeiro brasileiro.

Os entrevistados manifestavam sua atitude atribuindo notas, segundo a sua importância (de 1 = irrelevante a 5 = essencial). Nas Tabelas 19 e 20, podem-se visualizar os graus de importância dos atributos considerados e as respectivas média, mediana, moda e frequência relativa.

Moda é o valor ou categoria da variável que ocorre com maior frequência [...] mediana é o valor do elemento que divide o grupo em dois subgrupos de igual tamanho ou, em outras palavras, é o valor da variável correspondente ao elemento

central da distribuição [...] média aritmética (ou simplesmente média) corresponde ao valor médio de um conjunto de dados (MATTAR, 1996, p.191-193).

Tabela 19: Atitude da pequena empresa quanto a bancos

Variáveis	Notas ³¹					Média	Mediana	Moda	F.R. (%)
	1	2	3	4	5				
Proximidade da agência bancária em relação à empresa		2	2	7	1	3,58	4	4	58
Solidez e segurança do banco			1	6	5	4,33	4	4	50
Variedade e qualidade dos serviços prestados		1	4	4	3	3,75	4	3 e 4	33 e 33
Qualidade das informações e orientações prestadas		1	1	7	3	4,00	4	4	58
Qualidade do gerente de contas		1	2	6	3	3,92	4	4	50
Sensibilidade do banco às necessidades da empresa			2	8	2	4,00	4	4	67
Recursos tecnológicos oferecidos pelos bancos		1		9	2	4,00	4	4	75
Orientação e consultoria sobre câmbio e comércio exterior	1	2	4	4	1	3,17	3	3 e 4	33 e 33
Importância da opinião do funcionário		3	5	4		3,08	3	3	42
Importância da indicação de opinião externa	7	3	2			1,58	1	1	58
Importância em trabalhar com bancos onde já haja histórico	1		4	4	3	3,67	4	3 e 4	33 e 33
Importância em dar preferência ao principal banco de relacionamento	1	1	5	4	1	3,25	3	3	42

Fonte: Dados da pesquisa

Sobre a atitude da pequena empresa quanto a bancos, o quesito *proximidade da agência bancária* é muito importante para a maioria - moda (7 - 58%), segundo a Tabela 19. Esse quesito é importante para 2 empresas (17%) e essencial para 1 (8%). Apenas 2 empresas (17%) responderam que a localização é pouco importante. O valor

³¹ 1 – irrelevante, 2 – pouco importante, 3 – importante, 4 – muito importante, 5 – essencial, F.R.(%) é a frequência relativa da moda.

médio foi de 3,58. No que se refere à mediana, ou o elemento central da distribuição, a nota foi 4.

A imagem de solidez e segurança da instituição financeira é, para a maioria das empresas pesquisadas, fator muito importante na escolha do banco (6 – 50%), 5 empresas (42%) disseram que é essencial e 1 (8%) importante. A média e a mediana foram notas 4,33 e 4, respectivamente.

A variedade e a qualidade dos serviços prestados pelos bancos são consideradas importantes para a quase totalidade das empresas (11 – 92%), 4 empresas (33%) disseram que esse atributo é importante, 4 (33%) que é muito importante e 3 (25%) que é essencial. Apenas 1 (8%) considera-o pouco importante. Quanto à média e à mediana, estas foram notas 3,75 e 4, respectivamente.

Sobre a qualidade das informações e orientações prestadas pelos bancos, a quase totalidade das empresas (11 – 92%) informou que é um atributo importante, 7 (58%) consideram esse atributo muito importante, 3 (25%) essencial e 1 (8%) importante. Apenas 1 empresa (8%) considera-o pouco importante. A média e a mediana foram nota 4.

A qualidade do gerente de contas da instituição financeira é tida como muito importante para 6 empresas (50%), essencial para 3 (25%) e importante para 2 (17%). Apenas 1 empresa (8%) respondeu que esse atributo é pouco importante. A média e a mediana foram notas 3,92 e 4, respectivamente.

A sensibilidade do banco às necessidades das empresas é unanimidade: é tida como muito importante para 8 (67%), essencial para 2 (17%) e importante para 2 (17%). Quanto à média e à mediana, estas foram nota 4.

O aspecto tecnológico está relacionado, principalmente, com os programas e *softwares* fornecidos pelos bancos. Como resultado, a maioria (9 empresas - 75%) citou que esse aspecto é muito importante, 2 (17%) que é essencial e apenas 1 (8%) respondeu que é pouco importante. Quanto à média e à mediana, a nota foi 4.

Os assuntos relacionados a câmbio e comércio exterior, no caso das empresas do setor econômico da presente pesquisa - gráfico, dizem respeito à importação dos equipamentos de impressão, cujos fabricantes são estrangeiros. Nesse sentido, a orientação e consultoria sobre esse tema é importante para 4 empresas (33%), muito importante para outras 4 (33%) e essencial para 1 (8%). Apenas 2 empresas (17%) consideraram este atributo como sendo pouco importante e 1 (8%) como irrelevante. Quanto à média e à mediana, estas foram notas 3,17 e 3, respectivamente.

A importância da opinião do funcionário que se relaciona frequentemente com o banco, para a manutenção ou troca da instituição financeira, é unanimidade: grande parte das empresas (5 – 42%) respondeu que esta é importante, 4 (33%) que é muito importante e 3 (25%) como pouco importante. A média e a mediana foram notas 3,08 e 3, respectivamente.

O acolhimento da sugestão de agente externo, no momento de escolher um novo banco, foi o único atributo considerado irrelevante por boa parte das empresas entrevistadas (7 - 58%), 3 empresas (25%) citaram como pouco importante e apenas 2 (17%) como sendo importante. Quanto à média e à mediana, estas foram notas 1,58 e 1, respectivamente.

A respeito da importância em a pequena empresa trabalhar com bancos onde já exista histórico de relacionamento, parte das empresas entrevistadas respondeu que este é percebido de pouco importante a importante (4 – 33% e 4, respectivamente). Para 3 (25%) é essencial e para 1 (8%) é irrelevante. A média e a mediana foram notas 3,67 e 4, respectivamente.

A importância em dar preferência ao principal banco de relacionamento, quando se adquire um novo serviço bancário, é importante para 4 empresas (33%), muito importante para outras 4 (33%) e essencial para 1 (8%). Apenas 1 empresa (8%) respondeu que é pouco importante e 1 (8%) como sendo irrelevante. Quanto à média e à mediana, estas foram notas 3,25 e 3, respectivamente.

Sobre a atitude da pequena empresa quanto a crédito bancário, esses atributos são unanimidade: todos eles são percebidos como importante a essencial.

A taxa de juros, ou custo dos empréstimos e financiamentos, é essencial para 5 empresas (42%), muito importante para 5 (42%) e importante para 2 (17%), conforme pode ser visualizado na Tabela 20. A média e a mediana foram notas 4,25 e 4, respectivamente.

A proposição de outras condições vantajosas dos empréstimos e financiamentos, como, por exemplo, prazo de carência para pagamento das prestações, é considerada muito importante para 6 empresas (50%), essencial para 4 (33%) e importante para 2 (17%). Quanto à média e à mediana, estas foram notas 4,17 e 4, respectivamente.

Tabela 20: Atitude da pequena empresa quanto a crédito

Variáveis	Notas ³²					Média	Mediana	Moda	F.R. (%)
	1	2	3	4	5				
Taxa de juros dos empréstimos e financiamentos			2	5	5	4,25	4	4 e 5	42 e 42
Outras condições vantajosas dos empréstimos e financiamentos			2	6	4	4,17	4	4	50
Nível racional de garantias solicitadas			7	4	1	3,50	3	3	58
Limite de crédito			2	6	4	4,17	4	4	50
Rapidez na concessão dos empréstimos e financiamentos				7	5	4,42	4	4	58

Fonte: Dados da pesquisa

Os requisitos relacionados com as garantias solicitadas, por ocasião dos pleitos de empréstimos e financiamentos bancários, ou o seu nível racional, sem excessos, é atributo importante para 7 empresas (58%), muito importante para 4 (33%) e essencial para 1 (8%). A média e a mediana foram notas 3,50 e 3, respectivamente.

O limite de crédito, ou montante de recursos à disposição da empresa junto ao banco, é muito importante para 6 empresas (50%), essencial para 4 (33%) e importante para 2 (17%). Quanto à média e à mediana, estas foram notas 4,17 e 4, respectivamente.

Por fim, a rapidez na concessão de empréstimos e financiamentos é tida por grande parte das empresas (7 - 58%) como muito importante e, para o restante (5 - 42%), como essencial. A média e a mediana foram notas 4,42 e 4, respectivamente.

³² 1 – irrelevante, 2 – pouco importante, 3 – importante, 4 – muito importante, 5 – essencial, F.R.(%) é a frequência relativa da moda.

7 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Após ter-se apresentado os resultados da pesquisa de campo, estes são confrontados, neste capítulo, os mesmos com as informações obtidas na revisão bibliográfica realizada e citada nos capítulos precedentes. A discussão, nesse sentido, está dividida em três partes:

- a) fatores influentes no comportamento de compra industrial;
- b) situação de decisão de crédito bancário, e
- c) especificidades da pequena empresa.

7.1 Fatores Influentes no Comportamento de Compra Industrial

O Modelo Geral de Comportamento do Mercado Industrial, delineado por Webster e Wind (1975), considera uma série de fatores que influenciam na decisão dos compradores do mercado industrial. Entre esses fatores estão os caracterizados como ambientais, organizacionais, interpessoais e individuais.

Os fatores ambientais foram caracterizados como sendo físicos, tecnológicos, econômicos, políticos, legais e culturais. Nesse sentido, o aspecto físico está relacionado com a proximidade da agência bancária. Entre as pequenas empresas pesquisadas, a maioria, ou 7 empresas (58%) respondeu que a localização da agência do banco é fator muito importante.

O aspecto tecnológico está relacionado, principalmente, com os programas e *softwares* fornecidos pelos bancos. Como resultado, a maioria (9 empresas - 75%) citou esse aspecto como sendo muito importante.

Os aspectos econômico-político-legal podem estar relacionados indiretamente com as características do mercado financeiro brasileiro. Das pequenas empresas pesquisadas, 9 (75%) têm o BB - Banco do Brasil como principal banco de relacionamento. A preferência pelo BB pode dar-se em função de o mesmo ser uma instituição financeira oficial e uma espécie de repassadora de recursos governamentais.

Com isso, as taxas de juros praticadas por esse banco, em determinadas linhas de crédito, são relativamente mais baixas em comparação com a dos bancos da rede privada.

O último aspecto relativo ao ambiente refere-se ao cultural, cujos resultados indicam se as associações de classe e outros agentes externos exercem influência na escolha do fornecedor bancário. Nesse sentido, não foi verificado esse tipo de influência entre as empresas pesquisadas: a maioria (7 - 58%) respondeu que é irrelevante para a escolha do banco a indicação de agente externo à empresa.

Os fatores organizacionais refletem o processo de compras e estão relacionados à tarefa, estrutura, pessoas e tecnologia. Basicamente, esses aspectos concentram-se nas decisões de quando, como e quanto comprar. A tarefa, a estrutura e as pessoas envolvidas com a decisão de crédito, na grande maioria das empresas pesquisadas, estão centradas na figura do proprietário-dirigente. Em 10 empresas (83%) são eles, na estrutura da organização, as pessoas encarregadas da tarefa de decidir sobre a tomada de empréstimos e financiamentos bancários.

A influência da tecnologia já foi mencionada como muito importante no aspecto tecnológico das influências do ambiente e, portanto, não será repetida aqui.

Os fatores interpessoais e individuais referem-se diretamente ao comportamento dos indivíduos responsáveis pelo processo de compras. Nos primeiros estão presentes as relações dos membros do *centro de compras* e, nos segundos, estão os mecanismos psicológicos do indivíduo.

As influências de usuários, influenciadores e guardiões no *centro de compras*, ficaram evidenciadas nas empresas pesquisadas. Nas pequenas empresas, por possuírem estrutura pequena, esses três papéis acabam, muitas vezes, confundindo-se e concentrando-se em uma mesma pessoa. Boa parte das pequenas empresas entrevistadas (5 - 42%) respondeu que é importante, para manutenção ou troca do banco, a opinião do funcionário que se relaciona frequentemente com a instituição financeira.

Os papéis de compradores e decisores, no contexto em análise, também acabam fundindo-se nas pequenas empresas. Quem seleciona as opções de crédito é, muitas vezes, a própria pessoa que toma a decisão final em tomar crédito. Sua influência mostrou-se fortemente marcada, pois o proprietário-dirigente envolve-se diretamente nas decisões relativas à tomada de crédito na maioria das pequenas empresas pesquisadas (10 - 83%).

No fator individual, o conjunto de papel, motivação e cognição estão relacionados, respectivamente, com a posição social ocupada por um indivíduo dentro da organização, a existência de um objetivo e o processo por cujo intermédio o indivíduo recebe informação do ambiente e a interpreta. Especialmente quanto à aprendizagem, grande parte da compra organizacional é comportamento habitual, de acordo com a literatura pesquisada. A pesquisa de campo identificou que é importante para a pequena empresa trabalhar com bancos onde já haja histórico de relacionamento. Para a quase totalidade das empresas pesquisadas (11 - 92%), esse fator é tido de importante à essencial.

As predisposições do comprador, sua estrutura de preferência e modelo de decisão podem refletir, entre outros aspectos, sua experiência prévia com as entidades vendedoras. No âmbito da presente pesquisa, a maioria das empresas pesquisadas respondeu que a imagem da instituição financeira – solidez e segurança é fator muito importante na escolha do banco (6 – 50%).

7.2 Situação de Decisão de Crédito Bancário

Constant e Robinet³³ apud Toledo (1978), após terem analisado o mercado bancário de empresas, chegaram à conclusão de que o problema central para os bancos é a comunicação banco-empresa e esta representa, principalmente, o resultado do conhecimento das necessidades financeiras da empresa e de como o banco interpreta a atitude do empresário a respeito de sua função financeira.

Dos atributos do banco, constantes da Tabela 19, a pesquisa de campo demonstrou que, para as pequenas empresas, é importante trabalhar com mais de um banco para obter serviço financeiro alternativo e aceitável. A grande maioria das empresas pesquisadas (8 – 67%) trabalha com 3 bancos.

A literatura revisada cita que a localização do banco é importante. Nesse sentido, o resultado da pesquisa de campo, conforme já mencionado anteriormente nas influências do ambiente, confirmou essa importância.

A imagem de solidez e segurança da instituição financeira foi mencionada por 6 empresas (50%) como fator muito importante no momento da pequena empresa escolher um banco.

³³ CONSTANT, G.; ROBINET, A. (1974). *La banque et le marché des moyennes entreprises*. Revue Francaise du Marketing, caderno 52, 3^o trim., p.41.

A variedade e a qualidade dos serviços prestados pelos bancos é considerada importante para a quase totalidade das empresas pesquisadas (11 – 92%).

Sobre a qualidade das informações e orientações prestadas, a quase totalidade das empresas (11 – 92%) informou que esse é atributo tido como importante à essencial.

A qualidade do gerente de contas é tida como muito importante para grande parte das empresas (6 - 50%).

A sensibilidade do banco às necessidades das empresas é unanimidade: é tida como importante a essencial para a totalidade das pequenas empresas pesquisadas.

A ampla faixa de serviços de administração de caixa (programas para gerenciamento da cobrança - “contas a receber” e do “contas a pagar”), foi citada por 9 empresas (75%) como sendo muito importante.

O avanço tecnológico do banco já foi mencionado como fator muito importante, tanto nas influências do ambiente, quanto da organização e, portanto, não será repetido aqui.

A ampla gama de serviços bancários internacionais é considerada como importante a essencial para a grande maioria das empresas (9 – 75%).

O acolhimento da sugestão de agente externo na escolha do banco foi o único atributo considerado irrelevante por boa parte das empresas entrevistadas (7 - 58%).

E, finalmente, a lealdade ao principal banco de relacionamento, quando se adquire novo serviço bancário, é outro item considerado de importante a essencial para a grande maioria das empresas pesquisadas (9 – 75%).

Sobre a hierarquia entre os atributos relacionados a bancos, constantes da Tabela 19, os mesmos foram ordenados decrescentemente em importância atribuída³⁴, de acordo com a moda, em primeiro lugar, seguido da mediana e média dos dados. Assim, registra-se, abaixo, do mais importante para o menos importante a classificação desses atributos:

1. Solidez e segurança do banco;
2. Qualidade das informações e orientações prestadas;
3. Sensibilidade do banco às necessidades da empresa;
4. Recursos tecnológicos oferecidos pelos bancos;
5. Qualidade do gerente de contas;
6. Proximidade da agência bancária em relação à empresa;

³⁴ Conforme a nota dada pelas empresas pesquisadas (de 1 = irrelevante a 5 = essencial).

7. Variedade e qualidade dos serviços prestados;
8. Orientação e consultoria sobre câmbio e comércio exterior;
9. Importância em trabalhar com bancos onde já haja histórico de relacionamento;
10. Importância em dar preferência ao principal banco de relacionamento;
11. Importância da opinião do funcionário que se relaciona frequentemente com o banco, e
12. Importância da indicação do escritório de contabilidade, ou de outra opinião externa.

Quanto aos atributos do crédito constantes da Tabela 20, todos são percebidos como importante a essencial.

O custo dos empréstimos e financiamentos é classificado por 5 empresas (42%) como muito importante e por outras 5 como essencial.

A proposição de outras condições vantajosas dos empréstimos e financiamentos é considerada muito importante por boa parte das empresas (6 - 50%).

Quanto ao quesito relacionado com as garantias solicitadas, o seu nível racional, sem excessos, é atributo importante para 7 empresas (58%).

Sobre a disponibilidade de crédito e amplo limite, estes são considerados muito importantes por metade das empresas entrevistadas (6 - 50%).

E, por fim, a rapidez na concessão de empréstimos e financiamentos é percebido por grande parte das empresas (7 - 58%) como muito importante.

Sobre a hierarquia entre os atributos relacionados a crédito bancário, esses também foram ordenados decrescentemente em importância atribuída, de acordo com a moda, em primeiro lugar, seguido da mediana e média dos dados. Assim, registra-se, abaixo, do mais importante para o menos importante, a classificação desses atributos:

1. Taxa de juros;
2. Rapidez na concessão dos empréstimos e financiamentos;
3. Outras condições vantajosas dos empréstimos e financiamentos;
4. Limite de crédito, e
5. Nível racional de garantias.

7.3 Especificidades da Pequena Empresa

As variáveis da pequena empresa manuseadas na pesquisa de campo foram as especificidades segundo a classificação de Leone (1999): organizacionais, decisórias e individuais.

No que tange às especificidades organizacionais, o que pode denotar centralização das decisões é que na maioria das empresas pesquisadas (9 – 75%) são os proprietários-dirigentes as pessoas responsáveis pela decisão de tomar empréstimos e financiamentos bancários.

As pequenas empresas pesquisadas são familiares, confirmando essa característica citada na revisão bibliográfica, pois 9 (75%) possuem sociedade entre parentes.

Essas empresas têm estruturas simples e leves, possuindo entre vinte e cem empregados.

As características citadas por Leone (1999) de ausência da atividade de planejamento formal, de a estratégia ser intuitiva e pouco formalizada e da fraca maturidade organizacional, podem ser denotadas porque, em 9 empresas pesquisadas (75%), não é realizado planejamento formal.

O sistema de informações é simples; quem identifica as necessidades dos clientes, esclarecendo-lhes as características dos produtos e serviços, é o responsável pela área comercial na maioria das empresas pesquisadas (10 - 83%).

As elevadas taxas de juros no nosso país são uma das principais dificuldades de acesso ao crédito junto ao sistema bancário (SEBRAE, 2000). No escopo do presente trabalho, que versa sobre a decisão de crédito bancário em pequenas empresas, a situação extra-organizacional pode ser denotada como incontrolável: grande parte das pequenas empresas entrevistadas (7 – 58%) recorre aos bancos para financiar o giro dos seus negócios e seus investimentos, submetendo-se às altas taxas de juros que caracterizam o ambiente econômico e sobre a qual não exercem controle.

Entretanto, há de se considerar, também, que, no âmbito interno da organização, a pequena empresa pode reduzir sua dependência a fontes externas e onerosas de financiamento, por meio do aperfeiçoamento de suas práticas de gestão financeira.

Sobre as especificidades decisórias, no que se refere à racionalidade econômica, política e familiar, o pequeno empresário trabalha focado em objetivos e resultados, detém a posse do capital e tem forte vínculo empresa-família. Das 12 empresas pesquisadas, 9 (75%) possuem relações familiares, conforme já mencionado.

Sobre as características de inexistência de dados quantitativos, tomada de decisão intuitiva e horizonte temporal de curto prazo, essas também podem ser denotadas pois, das 12 empresas pesquisadas, 9 (75%) não realizam planejamento formal, conforme já mencionado.

O fato de em 9 empresas (75%) os proprietários-dirigentes serem as pessoas que decidem sobre a tomada de empréstimos e financiamentos bancários pode denotar também alto grau de autonomia decisional, forte influência pessoal e onipotência por parte dos mesmos.

No que se refere às especificidades individuais, a propriedade dos capitais, apontada na literatura revisada, pode ser denotada, pois o trabalho de campo apontou que em 10 empresas (83%) a sociedade é composta por 2 sócios.

Quando questionada sobre a existência de planejamento formal, a maioria das empresas que respondeu sobre sua ausência afirmaram que não significa, com isso, que não haja estratégia definida e que não se calculem os riscos das decisões tomadas, confirmando a característica do pequeno empresário de estabelecer informalmente a estratégia.

E, finalmente, boa parte das empresas (5 – 42%) respondeu que a opinião do funcionário é importante em decisões estratégicas como a mudança de banco. Isso pode denotar dependência do pequeno empresário a certos empregados.

7.4 Relacionamento entre as Variáveis Ordinais

O procedimento a seguir buscou identificar a existência de relações entre as variáveis ordinais. Nesse sentido, foi utilizado método quantitativo, pois objetivou-se verificar atitudes e não apenas opiniões.

Para avaliar o relacionamento entre essas variáveis, utilizou-se o Coeficiente de Spearman. O Coeficiente de Correlação de Postos de Spearman (R_s) é o mais conhecido e utilizado coeficiente de associação de dois conjuntos de dados ordinais, segundo Mattar (1996). Em pesquisas de *marketing*, sua utilização ocorre quando, de um mesmo grupo de pessoas, são obtidas medições ordinais de duas diferentes variáveis cujo relacionamento se deseja conhecer, tais como classe social e preferência para o produto. Esse coeficiente varia de 0 (não há correlação) até 1 (correlação máxima).

A fórmula para calcular o coeficiente de Spearman é indicada a seguir:

$$R_s = 1 - \frac{\sum_{i=1}^n d_i^2}{n^3 - n}$$

Onde:

R_s = Coeficiente de Correlação de Postos de Spearman

n = número de observações

d_i = diferença algébrica entre as classificações

Na Tabela 21, pode ser visualizado o resultado do cálculo do Coeficiente de Spearman para as questões do questionário que possuíam dados ordinais.

Tabela 21: Coeficiente de Spearman

Questões	3.1	3.6	3.10	4.1	4.2	4.3	4.4	4.5	4.6	4.7	4.8	4.9	4.10	4.11	4.12	5.1	5.2	5.3	5.4	5.5
3.1	1,00	-0,03	0,24	-0,20	-0,62	-0,61	-0,04	-0,40	0,22	-0,24	-0,13	-0,15	0,05	-0,51	-0,28	0,00	-0,58	-0,36	0,20	0,26
3.6	-0,03	1,00	-0,31	0,29	0,06	-0,05	0,32	-0,07	0,20	0,22	-0,58	-0,45	-0,41	-0,42	-0,39	0,00	-0,29	-0,12	0,12	0,18
3.10	0,24	-0,31	1,00	-0,47	0,22	-0,05	0,15	0,06	0,00	-0,04	0,59	0,08	0,18	0,08	0,09	0,21	0,21	0,16	0,10	0,26
4.1	-0,20	0,29	-0,47	1,00	0,49	0,54	0,41	0,28	0,52	-0,28	-0,40	0,27	-0,23	-0,38	-0,13	-0,07	-0,15	-0,46	0,05	-0,19
4.2	-0,62	0,06	0,22	0,49	1,00	0,78	0,38	0,62	0,26	-0,01	0,32	0,43	-0,04	0,11	0,09	-0,08	0,31	0,13	-0,26	-0,14
4.3	-0,61	-0,05	-0,05	0,54	0,78	1,00	0,57	0,75	0,33	0,34	0,31	0,62	-0,12	0,11	0,24	0,01	0,34	-0,25	-0,06	0,00
4.4	-0,04	0,32	0,15	0,41	0,38	0,57	1,00	0,50	0,66	0,23	0,05	0,47	-0,13	-0,33	0,28	0,56	0,21	-0,58	0,59	0,19
4.5	-0,40	-0,07	0,06	0,28	0,62	0,75	0,50	1,00	0,63	0,44	0,34	0,58	-0,14	-0,15	0,07	0,24	0,14	-0,12	0,04	0,26
4.6	0,22	0,20	0,00	0,52	0,26	0,33	0,66	0,63	1,00	0,00	-0,13	0,38	-0,12	-0,76	-0,20	0,45	-0,18	-0,52	0,46	0,29
4.7	-0,24	0,22	-0,04	-0,28	-0,01	0,34	0,23	0,44	0,00	1,00	0,16	-0,05	-0,42	0,04	-0,05	-0,01	-0,06	-0,13	-0,01	0,55
4.8	-0,13	-0,58	0,59	-0,40	0,32	0,31	0,05	0,34	-0,13	0,16	1,00	0,60	0,25	0,41	0,52	-0,07	0,33	0,16	-0,30	-0,20
4.9	-0,15	-0,45	0,08	0,27	0,43	0,62	0,47	0,58	0,38	-0,05	0,60	1,00	0,37	0,17	0,62	0,13	0,32	-0,20	-0,03	-0,31
4.10	0,05	-0,41	0,18	-0,23	-0,04	-0,12	-0,13	-0,14	-0,12	-0,42	0,25	0,37	1,00	0,28	0,31	0,04	0,49	0,30	-0,04	-0,41
4.11	-0,51	-0,42	0,08	-0,38	0,11	0,11	-0,33	-0,15	-0,76	0,04	0,41	0,17	0,28	1,00	0,57	-0,18	0,55	0,62	-0,35	-0,31
4.12	-0,28	-0,39	0,09	-0,13	0,09	0,24	0,28	0,07	-0,20	-0,05	0,52	0,62	0,31	0,57	1,00	0,33	0,50	-0,02	0,13	-0,54
5.1	0,00	0,00	0,21	-0,07	-0,08	0,01	0,56	0,24	0,45	-0,01	-0,07	0,13	0,04	-0,18	0,33	1,00	0,42	-0,21	0,91	0,21
5.2	-0,58	-0,29	0,21	-0,15	0,31	0,34	0,21	0,14	-0,18	-0,06	0,33	0,32	0,49	0,55	0,50	0,42	1,00	0,33	0,28	-0,21
5.3	-0,36	-0,12	0,16	-0,46	0,13	-0,25	-0,58	-0,12	-0,52	-0,13	0,16	-0,20	0,30	0,62	-0,02	-0,21	0,33	1,00	-0,45	-0,08
5.4	0,20	0,12	0,10	0,05	-0,26	-0,06	0,59	0,04	0,46	-0,01	-0,30	-0,03	-0,04	-0,35	0,13	0,91	0,28	-0,45	1,00	0,32
5.5	0,26	0,18	0,26	-0,19	-0,14	0,00	0,19	0,26	0,29	0,55	-0,20	-0,31	-0,41	-0,31	-0,54	0,21	-0,21	-0,08	0,32	1,00

Fonte: Dados da pesquisa

O passo a seguir, buscou verificar quais atributos possuem correlação significativa ou ausência de correlação. Entretanto, na literatura pesquisada não foi identificado critério único para classificação da intensidade da correlação entre variáveis. Para Levin (1985) os coeficientes de correlação linear expressam, numericamente, tanto a força quanto o sentido da correlação, oscilando entre $-1,00$ e $+1,00$, sendo classificados conforme a Figura 14:

Coefficiente	Intensidade
-1,00	Correlação negativa perfeita
-0,95 a -0,99	Correlação negativa forte
-0,50 a -0,94	Correlação negativa moderada
-0,10 a -0,49	Correlação negativa fraca
-0,09 a +0,09	Ausência de correlação
+0,10 a + 0,49	Correlação positiva fraca
+0,50 a + 0,94	Correlação positiva moderada
+0,95 a +0,99	Correlação positiva forte
+1,00	Correlação positiva perfeita

Figura 14: Intensidade de correlação

Fonte: Adaptado de Levin (1985)

Stevenson (1981) cita, no caso do Coeficiente de Pearson³⁵, que o relacionamento pode ser classificado conforme demonstrado na Figura 15:

Coefficiente	Intensidade
+1,00	Relacionamento positivo e perfeito
Cerca de +0,70	Relacionamento positivo e moderado
0,00	Ausência de relacionamento
Cerca de -0,70	Relacionamento negativo e moderado
-1,00	Relacionamento negativo e perfeito

Figura 15: Intensidade de relacionamento

Fonte: Adaptado de Stevenson (1981)

Assim, como não foi identificado critério único para definir a força de uma correlação ou relacionamento, para os fins da presente pesquisa, classificou-se como correlação positiva moderada os atributos com coeficiente de correlação superior a +0,60 e, como negativa moderada, os com resultado superior a -0,60. Como correlação positiva forte foram classificados os atributos com coeficiente de correlação superior a

³⁵ Utilizado para análise de correlação envolvendo dados contínuos.

+0,90 e, como negativa forte, os com resultado superior a -0,90. Para correlação positiva e perfeita, foram classificados os atributos com coeficiente igual a +1,00 e, como negativa e perfeita, os com resultado igual a -1,00. Finalmente, classificaram-se como com ausência de correlação, aqueles que tiveram resultado situado entre + 0,05 e - 0,05.

Na Tabela 22 elenca-se os atributos com correlação significativa ou com ausência de correlação:

Tabela 22: Atributos com correlação significativa ou com ausência de correlação

Atributos	4.3 Variedade/qualidade serviços	4.5 Qualidade do gerente de contas	4.12 Preferência ao principal banco	5.4 Limite de crédito	3.6 Percentual do capital de giro	4.7 Recursos tecnológicos	3.1 Quantidade de bancos	4.4 Qualidade inform. e orientações	4.11 Histórico de relacionamento
4.2 Solidez e segurança	0,78	0,62					-0,62		
4.9 Opinião do funcionário	0,62		0,62						
5.1 Taxa de juros	0,01			0,91	0,00	-0,01	0,00		
4.3 Variedade/qualidade serviços		0,75							
5.4 Limite de crédito						-0,01			
3.10 Percentual dos investimentos						-0,04			
4.6 Sensibilidade do banco		0,63				0,00		0,66	-0,76
3.1 Quantidade de bancos	-0,61								
5.5 Rapidez na concessão	0,00								
5.3 Quantidade de garantias									0,62

Fonte: Dados da pesquisa

Ordenando-se os atributos em ordem decrescente de Coeficiente de Spearman, temos, conforme a Tabela 23, o seguinte resultado:



Tabela 23: Atributos em ordem decrescente de Coeficiente de Spearman

Atributos	Coeficiente de Spearman
Com correlação positiva forte	
5.1 Taxa de juros dos empréstimos e financiamentos e 5.4 Limite de crédito	0,91
Com correlação positiva moderada	
4.2 Solidez e segurança do banco e 4.3 Variedade e qualidade dos serviços prestados	0,78
4.3 Variedade/qualidade serviços e 4.5 Qualidade do gerente de contas	0,75
4.6 Sensibilidade do banco às necessidades da empresa e 4.4 Qualidade das informações e orientações prestadas	0,66
4.6 Sensibilidade do banco às necessidades da empresa e 4.5 Qualidade do gerente de contas	0,63
4.2 Solidez e segurança do banco e 4.5 Qualidade do gerente de contas	0,62
4.9 Importância da opinião do funcionário e 4.3 Variedade e qualidade dos serviços prestados	0,62
4.9 Importância da opinião do funcionário e 4.12 Importância em dar preferência ao principal banco de relacionamento	0,62
5.3 Nível racional de garantias solicitadas e 4.11 Importância em trabalhar com bancos onde já haja histórico	0,62
Com ausência de correlação	
5.1 Taxa de juros dos empréstimos e financiamentos e 4.3 Variedade e qualidade dos serviços prestados	0,01
4.6 Sensibilidade do banco às necessidades da empresa e 4.7 Recursos tecnológicos oferecidos pelos bancos	0,00
5.1 Taxa de juros dos empréstimos e financiamentos e 3.6 Necessidade de capital de giro suprida pelos bancos	0,00
5.1 Taxa de juros dos empréstimos e financiamentos e 3.1 Quantidade de bancos de relacionamento	0,00
5.5 Rapidez na concessão dos empréstimos e financiamentos e 4.3 Variedade e qualidade dos serviços prestados	0,00
5.1 Taxa de juros dos empréstimos e financiamentos e 4.7 Recursos tecnológicos oferecidos pelos bancos	-0,01
5.4 Limite de crédito e 4.7 Recursos tecnológicos oferecidos pelos bancos	-0,01
3.10 Necessidade de investimentos suprida pelos bancos e 4.7 Recursos tecnológicos oferecidos pelos bancos	-0,04
Com correlação negativa moderada	
3.1 Quantidade de bancos de relacionamento e 4.3 Variedade e qualidade dos serviços prestados	-0,61
4.2 Solidez e segurança do banco e 3.1 Quantidade de bancos de relacionamento	-0,62
4.6 Sensibilidade do banco às necessidades da empresa e 4.11 Importância em trabalhar com bancos onde já haja histórico	-0,76

Assim, como atributos que possuem correlação positiva e forte temos:

- *taxa de juros dos empréstimos e financiamentos com limite de crédito da empresa junto ao banco:* além do baixo custo dos empréstimos e financiamentos é importante, também, o montante disponível para a pequena empresa tomar emprestado junto aos bancos.

Agrupando-se os atributos que possuem correlação positiva e moderada temos:

- *solidez e segurança do banco com variedade e qualidade dos serviços prestados e qualidade do gerente de contas:* a pequena empresa associa os atributos de solidez e segurança à imagem do banco quando este possui ampla gama de serviços bancários de qualidade e gerente de contas qualificado;
- *qualidade do gerente de contas com variedade e qualidade dos serviços prestados; sensibilidade do banco às necessidades da empresa, e imagem de solidez e segurança da instituição financeira:* a atitude da pequena empresa quanto à qualidade desse profissional bancário está relacionada com a qualidade dos seus serviços, a sensibilidade do banco às suas necessidades e a imagem da instituição financeira;
- *qualidade das informações e orientações prestadas pela instituição financeira com sensibilidade do banco às necessidades da empresa:* a atitude da pequena empresa quanto ao banco ser sensível às suas necessidades está relacionada, também, à qualidade das informações e orientações prestadas pela instituição financeira;
- *opinião do funcionário da empresa que se relaciona freqüentemente com o banco com variedade e qualidade dos serviços prestados e preferência ao principal banco de relacionamento:* quanto maior for a importância atribuída pela pequena empresa em o banco possuir *portfólio* de serviços variado e de qualidade, maior será a importância da opinião do funcionário da empresa que se relaciona freqüentemente com a instituição financeira para manutenção ou troca da mesma. Quanto maior for a importância da opinião desse funcionário, maior será a importância em a pequena empresa dar preferência ao principal banco de relacionamento no momento de se escolher um novo serviço bancário, e
- *quantidade de garantias solicitadas com importância em trabalhar com bancos onde já exista histórico de relacionamento:* a exigência racional de garantias, sem

excessos, por ocasião do pleito de empréstimos e financiamentos, contribui para um bom relacionamento banco-empresa.

Da mesma forma, agrupando-se os atributos com ausência de correlação temos:

- *variedade e qualidade dos serviços prestados com taxa de juros e rapidez na concessão dos empréstimos e financiamentos*: a atitude quanto à qualidade dos serviços prestados está mais relacionada com a atuação do gerente de contas do que com crédito propriamente dito;
- *recursos tecnológicos oferecidos pelos bancos com taxa de juros; limite de crédito; percentual dos investimentos suprido por meio de financiamentos bancários, e sensibilidade do banco às necessidades da empresa*: os recursos tecnológicos estão associados com prestação de serviço bancário (pagamento/recebimento de contas, transferências e agendamentos), conforme já mencionado, e não à disponibilidade de crédito. A sensibilidade do banco às necessidades da pequena empresa está mais associada à qualidade do atendimento pessoal (gerente de contas) e às informações e orientações prestadas pela instituição financeira, do que com os recursos tecnológicos disponibilizados pelos bancos, e
- *taxa de juros dos empréstimos e financiamentos com quantidade de bancos de relacionamento; variedade e qualidade dos serviços prestados; percentual do capital de giro suprido por meio de empréstimos bancários, e recursos tecnológicos oferecidos pelos bancos*: o custo dos empréstimos e financiamentos não é importante de forma isolada para a pequena empresa, mas associada ao montante de crédito disponível à mesma, conforme mencionado anteriormente. Os serviços prestados estão mais associados com a atuação do gerente de contas do que com o custo do crédito. Os recursos tecnológicos estão mais associados com prestação de serviço bancário do que com assistência creditícia.

E, por fim, como atributos que possuem correlação negativa e moderada temos:

- *variedade e qualidade dos serviços prestados com quantidade de bancos de relacionamento*: quanto mais completo for o banco, no que diz respeito ao atendimento das necessidades da pequena empresa, menor será a quantidade de bancos com ela se relacionará;
- *solidez e segurança com quantidade de bancos de relacionamento*: quanto maior for a atitude da pequena empresa a respeito da solidez e segurança do banco, menor será a quantidade de bancos com que a mesma se relacionará, e

- *importância em trabalhar com bancos onde já exista histórico de relacionamento com sensibilidade do banco às necessidades da empresa:* é importante para a pequena empresa trabalhar com bancos com os quais haja histórico de relacionamento, desde que a instituição financeira continue sendo sensível às necessidades da empresa.

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa teve como objetivo analisar os fatores influentes no comportamento de compra industrial, na situação de decisão de crédito bancário em pequenas empresas.

Quanto aos fatores influentes no comportamento de compra industrial, segundo o Modelo de Webster e Wind (1975), em todas as empresas pesquisadas foi verificada a existência da influência de fatores *ambientais, organizacionais, interpessoais e individuais*. Nas influências do ambiente, só não foi constatado o aspecto *cultural*, pois, a grande maioria das empresas pesquisadas não é influenciada por agente externo no momento da escolha de novo fornecedor bancário.

Quanto aos atributos valorizados na situação de decisão de crédito bancário identificados na literatura revisada, a pesquisa de campo os confirmou e apontou que o atributo do banco mais valorizado é a *solidez e segurança da instituição financeira*. Dos atributos relacionados ao crédito, o mais importante para as empresas pesquisadas é o *custo dos empréstimos e financiamentos bancários*.

No que tange às características da pequena empresa, de acordo com a classificação de Leone (1999), as especificidades organizacionais, decisórias e individuais também foram confirmadas no trabalho de campo.

Como subsídios gerados por meio da pesquisa empírica, registram-se, agora, algumas considerações aos bancos, no intuito de que eles, melhor conhecendo as expectativas, necessidades e especificidades das pequenas empresas, possam melhor direcionar as ações de atendimento a esse importante segmento da economia.

A atitude, por parte do pequeno empresário, quanto à solidez e segurança da instituição financeira está relacionada ao *portfólio* de serviços (quantidade e qualidade) e a qualificação/especialização do responsável pelo relacionamento banco-empresa (gerente de contas). Os bancos poderiam melhor atentar para o atendimento integral das necessidades das pequenas empresas, disponibilizando *portfólio* de serviços com maior

variedade e qualidade. Poderiam, também, efetuar maior investimento no aprimoramento e profissionalização dos seus gerentes de contas.

À medida que os bancos melhorem a sua imagem de solidez e segurança, maior será o grau de fidelização dos seus clientes. Foi identificado que, quanto maior for a atitude da pequena empresa a respeito da imagem de solidez e segurança, menor será a quantidade de bancos com que ela se relacionará. Nesse sentido, os bancos poderiam melhor atentar para o fato de que, quanto maior for a variedade e a qualidade dos serviços prestados, menor será, também, a quantidade de instituições financeiras utilizadas pela pequena empresa.

Os bancos poderiam, também, dar atenção especial ao funcionário da pequena empresa com os quais se relaciona freqüentemente, principalmente no que tange à variedade e a qualidade dos serviços prestados, conforme já mencionado, em função, também, da forte influência que aquele funcionário exerce sobre a sua empresa.

A pequena empresa dá preferência ao principal banco de relacionamento quando da escolha de novo serviço bancário. Esse atributo está fortemente relacionado, também, com a influência do funcionário que se relaciona freqüentemente com a instituição financeira, reforçando a importância em os bancos darem especial atenção a ele.

Para melhorar a atitude da pequena empresa quanto à qualidade do gerente de contas, os bancos poderiam investir, também, em dar condições para que esse profissional detenha algum nível de flexibilidade decisional para atender às demandas eventuais das pequenas empresas, sem que haja necessidade de recorrer freqüentemente aos escalões superiores. Essas demandas, em alguns casos, são percebidas como “sensibilidade” do banco às necessidades da pequena empresa.

Essa atitude da pequena empresa quanto à “sensibilidade” do banco está relacionada ao bom atendimento prestado pelo gerente de contas e às informações e orientações prestadas pela instituição financeira. Sobre a qualidade das informações e orientações prestadas, este é um atributo que os bancos poderiam ater-se melhor, uma vez que está fortemente relacionada, também, com a atitude da pequena empresa no que diz respeito ao banco ser sensível às suas necessidades. Os bancos poderiam, a exemplo da sugestão quanto ao gerente de contas, efetuar maior investimento na especialização e profissionalização dos funcionários ligados ao atendimento a clientes, uma vez que não é só aquele profissional que presta informações e orientações. Nesse sentido, atenção especial também pode ser dada pelos bancos à clareza e objetividade dos outros veículos de comunicação com o cliente, como, por exemplo, documentos impressos,

correspondências e página da instituição na *Internet*, pois constituem, também, fonte de informação ao pequeno empresário.

Outra questão a que os bancos poderiam melhor ater-se é que, além do baixo custo dos empréstimos e financiamentos, é muito importante o montante disponível para a pequena empresa tomar emprestado junto aos bancos. Entretanto, as pequenas empresas necessitam não somente de apoio creditício, mas, também, da atenção por parte do banco, pela qualidade das informações e orientações prestadas, conforme já mencionado anteriormente.

Ainda sobre empréstimos e financiamentos, a exigência racional de garantias (sem excessos) contribui para que a pequena empresa continue a dar preferência aos bancos com as quais já haja histórico de relacionamento, aumentando sua fidelização junto ao banco.

Os recursos tecnológicos, para as pequenas empresas pesquisadas, estão mais relacionados com a prestação de serviço bancário (pagamento/recebimento de contas, transferências e agendamentos) e não têm nenhuma relação com o atendimento de suas necessidades creditícias. Os bancos poderiam efetuar maior investimento no desenvolvimento de soluções de crédito automatizado, a exemplo do que já ocorre no atendimento às pessoas físicas, disponibilizando linhas de crédito nos terminais de auto-atendimento e *Internet*. Nesse sentido, é importante frisar que apesar de serem importantes os recursos tecnológicos disponibilizados pelos bancos, as pequenas empresas ainda valorizam muito o relacionamento pessoal.

Como subsídios gerados na pesquisa de campo, registram-se, agora, algumas considerações às pequenas empresas, no intuito de que elas, pela maior compreensão de suas especificidades e do seu processo decisório, possam obter melhoria nas suas práticas de gestão.

O planejamento formal não é realizado em 75% das entrevistadas (9 empresas). No atual ambiente de mudanças complexas e variadas do mundo globalizado, que se modifica a todo momento, é necessário haver planejamento estratégico sério, ativo, contínuo e criativo. Caso contrário, conforme afirma Terence (2001), a administração estará apenas reagindo ao seu ambiente.

Existe dependência das pequenas empresas a empréstimos e financiamentos bancários. Grande parte das pequenas empresas entrevistadas recorre a eles: 7 (58%) tomam empréstimos bancários de curto prazo e 7 (58%) recorrem a financiamentos de longo prazo.

O financiamento do capital de giro é a finalidade principal para a grande maioria das empresas (6 – 86%) que toma recursos de curto prazo. Entretanto, entre elas, 1 empresa (14%) respondeu que recorre a esse tipo de empréstimo para financiar o capital de giro e investimentos.

Os investimentos são realizados pela maioria das empresas pesquisadas (6 – 86%) com o propósito de adquirir máquinas e equipamentos, cujo perfil de retorno é de longo prazo (superior a 1 ano). Entretanto, as linhas para capital de giro dos bancos são operações de crédito com perfil de curto prazo (inferior a 1 ano). Portanto, as pequenas empresas que utilizam linhas de crédito de curto prazo para financiar investimentos de longo prazo poderão ter, no decorrer do tempo, descasamentos entre desembolsos e retornos, podendo ser uma estratégia mortal. Para isso, a pequena empresa precisa estar atenta à correta fonte de recursos para financiar os seus objetivos de curto e longo prazo.

Das 7 empresas que recorrem a empréstimos em bancos para financiar o capital de giro, 4 (57%) financiam até 25% de sua necessidade, 2 (29%) até 50% e 1 (14%) até 75%. O percentual da necessidade de capital de giro suprida pelas fontes onerosas de recursos, como é o caso dos empréstimos bancários que são remunerados por juros, deve ser uma questão para o pequeno empresário prestar grande atenção. As taxas de juros praticadas pelos bancos são altas de forma geral, em contrapartida às margens de lucro das empresas estão caindo em todos os segmentos da economia. Se a pequena empresa revelar grande dependência dessa fonte para financiar o giro dos seus negócios, como é o caso da pequena empresa que financia até 75% da sua necessidade junto a bancos, corre o sério risco de ter, ao longo do tempo, sua margem de lucro integralmente corroída pelo pagamento de juros.

Sobre a centralização da gestão, na grande maioria das pequenas empresas pesquisadas (9 – 75%), são os proprietários-dirigentes os responsáveis pela decisão de tomar empréstimos e financiamentos bancários. Em apenas 3 pequenas empresas (25%), os sócios proprietários tomam esse tipo de decisão juntamente com o responsável pelas finanças da empresa.

Nesse sentido, o pequeno empresário poderia delegar parcialmente suas decisões, como fazem essas 3 empresas. Isso poderia contribuir para a descentralização da gestão e a melhoria da qualidade das decisões tomadas, pois mais pessoas participariam do processo decisório, desonerando o pequeno empresário, que tem múltiplas atribuições na estrutura da pequena empresa.

E, por fim, quanto às limitações encontradas para se concluir o presente trabalho, uma delas foi a ausência relativa de literatura referente ao processo de compra do comprador industrial em situação de decisão de crédito bancário.

Em trabalhos futuros, sugere-se que outros estudos possam analisar o processo de decisão na situação de decisão de crédito bancário em empresas de médio e grande porte e comparar com este processo nas pequenas empresas. Avançando, também, em outros espaços geográficos, além do Distrito Federal, seria interessante verificar o aspecto cultural na atitude de dirigentes de pequenas empresas de outros Estados brasileiros. Aplicar a pesquisa em pequenas empresas de outros setores econômicos, como têxtil, moveleiro, metalúrgico etc., deve trazer resultados interessantes.

O estudo e o desenvolvimento de um modelo próprio do processo de compra organizacional para a pequena empresa seria interessante também. Tal modelo poderia levar em conta as especificidades de gestão e estruturais da pequena empresa como, por exemplo, a concentração de papéis no *centro de compras* e a preponderância das influências dos fatores organizacionais e individuais, ante os ambientais e interpessoais.

REFERÊNCIAS

- BANCO DO BRASIL (1997). *Análise financeira para crédito*. Brasília: Banco do Brasil.
- BANCO DO BRASIL (2002). *Panorama Setorial*. Brasília: Banco do Brasil.
- BANCO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL (1997). *Indústria Gráfica*. Disponível em: <<http://www.bndes.gov.br/conhecimento/publicações/catalogo/setorial.asp>>. Acesso em: 22 abr. 2003.
- BATY, G. B. (1994). *Pequenas e médias empresas dos anos 90: guia do consultor e do empreendedor*. São Paulo: Makron Books.
- CENTRO DE APOIO AO DESENVOLVIMENTO TECNOLÓGICO (1999). *Inteligência Competitiva: estratégias para pequenas empresas/* Moraes, E.F.C (Coord.). Brasília: GH Comunicação Gráfica.
- CENTRO DE ENSINO TECNOLÓGICO DE BRASÍLIA (1995). *A grande dimensão da pequena empresa: perspectivas de ação*. Brasília: SEBRAE.
- CONFEDERAÇÃO NACIONAL DO COMÉRCIO (2000). *As micro e pequenas empresas no Brasil*. Rio de Janeiro: CNC.
- DRUCKER, P.F. (1981). *Práticas de administração de empresas*. São Paulo: Pioneira.
- ELLERT, J. C. et. al. (1993). *Administração estratégica em bancos*. São Paulo: IBCB.
- FORTUNA, E. (1999). *Mercado Financeiro: produtos e serviços*. – 13^a ed. – Rio de Janeiro: Qualitymark Ed.
- GADE, C. (1980). *Psicologia do Consumidor*. São Paulo: E.P.U.
- KIPNIS, B; KOHAN, W.O . (2001). *Elementos do processo de pesquisa*. Brasília: SESI/DN.

- KOTLER, P. (1998). *Administração de Marketing – análise, planejamento, implementação e controle*. São Paulo: Atlas.
- LAKATOS, E.M.; MARCONI, M. (1989). *A Metodologia Científica*. São Paulo: Atlas.
- LEAVITT, H.J. (1978). *A mudança organizacional aplicada à indústria: abordagens humanas, técnicas e estruturais*. In: Lobos, J.A. Comportamento organizacional: leituras selecionadas. São Paulo: Atlas.
- LEONE, N. M. C. P. G. (1999). *As especificidades das pequenas e médias empresas*. RAE - Revista de Administração, São Paulo v. 34, n. 2, p.91-94, abr./jun.
- LEONI, E.G. (1997). *Cadastro, crédito e cobrança*. São Paulo: Atlas.
- LEVIN, J. (1985). *Estatística aplicada a Ciências Humanas*. São Paulo: Harper & Row.
- LONGENECKER et al. (1997). *Administração de pequenas empresas*. São Paulo: Makron Books.
- LOPES, J.C.; ROSSETTI, J.P. (1983). *Moeda e Bancos – uma introdução*. São Paulo: Atlas.
- LOPES, J.C.; ROSSETTI, J.P. (1988). *Economia Monetária*. São Paulo: Atlas.
- MARJOTTA, M.C. (1998). *Análise do consumo industrial de açúcar no estado de São Paulo*. 96p. Dissertação (Mestrado) - Escola Superior de Agricultura “Luiz de Queiroz”, Universidade de São Paulo, Piracicaba. 1998.
- MATTAR, F. N. (1996). *Pesquisa de Marketing – edição compacta*. São Paulo: Atlas.
- McTAVISH, R.; PERRIEN, J. (1990). *Marketing Bancaire: services commerciaux*. Canadá: Institute of Canadian Bankers.
- MERCADO GRÁFICO Estatísticas: banco de dados (2003). Disponível em: <<http://www.abigraf.org.br>> Acesso em: 19 jun. 2003.
- MIEDZINSKI, J. C. (1992). *Bancos Múltiplos: manual de gestão*. São Paulo: IBCB.
- MOTTA, F. G. (2000). *Análise dos sistemas de custeio na pequena empresa: um estudo multi-casos em empresas do setor metal-mecânico de São Carlos-SP*. Dissertação (Mestrado) – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos. 1993.

- PEREIRA, G. V. et al. (1999). *Linhas de crédito das instituições financeiras para microempresas e empresas de pequeno porte*. 88p. Monografia (Especialização) – Instituto Superior de Administração, Pontifícia Universidade Católica, Curitiba.1999.
- RATTNER, H.; DURAND, J.C.G. (1985). *Pequena Empresa: o comportamento empresarial na acumulação e na luta pela sobrevivência-vol.1*. São Paulo: Brasiliense.
- RESNIK; P. (1990). *A bíblia da pequena empresa: como iniciar com segurança sua pequena empresa e ser muito bem-sucedido*. São Paulo: Makron/McGraw-Hill.
- ROCHA, W.F. (1994). *Suco de laranja concentrado (SLCC) em concessionárias de refeições coletivas (um estudo exploratório)*. 125p. Dissertação (Mestrado) - Escola Superior de Agricultura “Luiz de Queiroz”, Universidade de São Paulo, Piracicaba. 1994.
- ROHL, P.; CORREA, P. (1993). *Competitividade da indústria gráfica*. Campinas, Universidade Estadual de Campinas/Universidade Federal do Rio de Janeiro/Fundação Dom Cabral/Fundação Centro de Estudos do Comércio Exterior. Nota Técnica Setorial do Complexo Celulose, Papel e Gráfica.
- SANDRONI, P. (1989). *Dicionário de Economia*. São Paulo: Best Seller.
- SANTOS, V. C. (2002). *Técnicas de redução de riscos creditícios às micro e pequenas empresas pelas entidades financeiras*. Dissertação (Mestrado). 130p. Escola de Administração Pública, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro. 2002.
- SAVIANI, J. R. (1995). *Repensando as pequenas e médias empresas*. São Paulo: Makron Books.
- SCHRICKEL, W.K. (1983). *Crédito, análise, concessão e gestão de riscos*. São Paulo: Tama.
- SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (1999). *Fatores condicionantes e taxa de mortalidade de empresas*. Brasília: SEBRAE.
- SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (2000). *III sondagem SEBRAE 2000 Crédito*. Brasília: SEBRAE.

- SERVIÇO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DE SÃO PAULO (1998). *No Brasil as pequenas empresas sabem com quem contar*. São Paulo: SEBRAE-SP.
- SERVIÇO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DE SÃO PAULO (1999). *A questão do financiamento nas MPEs do Estado de São Paulo*. São Paulo: SEBRAE-SP.
- SERVIÇO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DE SÃO PAULO (2003). *As MPEs na economia - estudos e pesquisas*. Disponível em: <http://sebraesp.com.br/pesquisa/download/informacoes_basicas.doc>. Acesso em: 22 jun. 2003.
- SILVA, D. P. (2001). *Vocabulário Jurídico*. Rio de Janeiro: Forense.
- SILVA, E. L.; MENEZES, E. M. (2001). *Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação*. Disponível em: <<http://www.eps.ufsc.br>>. Acesso em: 15 mar. 2003.
- SILVA, I. (2000). *Política de concessão de crédito para micro e pequena empresa*. 53p. (Monografia) Graduação. Universidade de Araraquara, Araraquara. 2000.
- SILVA, J.P. (1988). *Análise e decisão de crédito*. São Paulo: Atlas.
- SINDICATO DAS INDÚSTRIAS GRÁFICAS DO DISTRITO FEDERAL (2001). *Pesquisa setorial da indústria gráfica do Distrito Federal – 2001*. Brasília: SINDIGRAF.
- SINDICATO DAS INDÚSTRIAS GRÁFICAS DO DISTRITO FEDERAL (2003). *Censo da Indústria Gráfica do Distrito Federal - 2003*. Brasília: SINDIGRAF.
- SINDICATOS Industriais (2003). SINDIGRAF. Disponível em: <<http://www.fibra.org.br/sindigraf.htm>>. Acesso em: 21 jun. 2003.
- SIQUEIRA, A.C.B. (1992). *Marketing Industrial: fundamentos para ação “business to business”*. São Paulo: Atlas.
- SISTEMA FINANCEIRO Perfil (2003). Banco Central. Disponível em: <<http://www.bcb.gov.br/htms/sf2.shtm?perfil=1>>. Acesso em: 07 ago. 2003.
- SOUZA, M. C. A . F. (1995). *Pequenas e médias empresas na reestruturação industrial*. Brasília: SEBRAE.
- STEVENSON, W. J. (1986). *Estatística Aplicada à Administração*. São Paulo: Harbra.

- TERENCE, A . C. F. (2001). *Planejamento estratégico como ferramenta de competitividade na pequena empresa: desenvolvimento e avaliação de um roteiro prático para o processo de elaboração do planejamento junto à três empresas do setor metal-mecânico de São Carlos/SP*. 121p. Dissertação (Mestrado). Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos. 2001.
- TOLEDO, G. L. (1978). *Marketing Bancário: análise, planejamento e processo decisório*. São Paulo: Atlas.
- TRIVIÑOS, A.N.S. (1987). *Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo: Atlas.
- UCHÔA, J. A. M. (1999). *O processo de escolha de um serviço de crédito – um estudo exploratório sobre a percepção e o comportamento do consumidor de cartões de crédito*. 197p. Dissertação (Mestrado). Faculdade de Estudos Sociais Aplicados, Universidade de Brasília, Brasília. 1999.
- UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO (2002). *Diretrizes para elaboração de dissertações e teses na EESC-USP – 3.ed.* Universidade de São Paulo - Escola de Engenharia de São Carlos, São Carlos.
- VERGILI, R. (1999). *Crédito para poucos*. Revista Pequenas Empresas Grandes Negócios, Rio de Janeiro, n.127, p.61-68, ago.
- WEBSTER, F. E.; WIND, Y. (1975). *O comportamento do consumidor industrial*. São Paulo: Atlas.

APÊNDICE A – Questionário

PARTE I – CARACTERIZAÇÃO GERAL DA EMPRESA

1 Dados gerais

1.1 Nome da empresa: _____

1.2 Endereço: _____

1.3 Telefone: _____

1.4 Data de fundação: ___/___/___

1.5 Proprietário(s):

Nome	% Participação na sociedade
	%
	%
	%
	%

1.6 Existe parentesco entre os proprietários?

() não

() sim. Informe nomes e grau de parentesco (exemplo: Pedro é irmão de Paulo)

1.7 Nome do respondente do questionário: _____

1.8 Quantos empregados sua empresa possui?

() até 19

() de 20 a 99

() de 100 a 499

() mais de 500

1.9 Sua empresa realiza planejamento formal (documento escrito)?

() não

() sim

2 Mercado

2.1 Em que segmento sua empresa atua?

- editorial
- embalagens
- formulários
- promocional
- artigos de papelaria
- impressos comerciais
- pré-impressão
- diversos

2.2 Quem são os principais clientes da sua empresa?

- agências de publicidade
- empresas
- governo
- outros. Qual(is)? _____

2.3 Quem na sua empresa identifica as necessidades dos clientes e esclarece-lhes as características dos produtos e serviços?

- o(s) proprietário(s)
- o(s) responsável(is) pela área comercial
- o(s) vendedor(es)
- outras pessoas. Quem? _____

3 Bancos

3.1 Com quantos bancos sua empresa trabalha?

- 1
- 2
- 3
- 4 ou mais

3.2 Qual é o PRINCIPAL banco da sua empresa? Nome: _____

3.3 Sua empresa recorre a empréstimos bancários de CURTO prazo (até 360 dias)?

- não
- sim, esporadicamente
- sim, freqüentemente

3.4 Qual é a finalidade PRINCIPAL desses empréstimos bancários de curto prazo (de até 360 dias)?

- não se aplica
- financiar o capital de giro (pagamento de impostos, aquisição de estoques etc.)
- financiar os investimentos (aquisição de equipamentos, melhoria das instalações etc.)
- financiar o capital de giro e os investimentos
- outras finalidades. Qual(is): _____

3.5 Qual é a forma que sua empresa financia o capital de giro junto a bancos?

- não se aplica
- desconto de cheques
- desconto de duplicatas
- cheque especial
- adiantamento de faturas de cartão de crédito
- outra(s) forma(s). Qual(is): _____

3.6 Que percentual do capital de giro é suprido por meio de empréstimos bancários?

- não se aplica até 25% até 50% até 75% até 100%

3.7 Sua empresa recorre a empréstimos bancários de LONGO prazo (financiamentos acima de 360 dias)?

- não sim, esporadicamente sim, freqüentemente

3.8 Qual é a finalidade PRINCIPAL desses empréstimos bancários de LONGO prazo (acima de 360 dias)?

- não se aplica
- financiar o capital de giro (pagamento de impostos, aquisição de estoques etc.)
- financiar os investimentos (aquisição de equipamentos, melhoria das instalações etc.)
- financiar o capital de giro e os investimentos
- outras finalidades. Qual(is): _____

3.9 Com que objetivo PRINCIPAL sua empresa realiza investimentos por meio de financiamentos bancários?

- não se aplica
- para aquisição de máquinas e equipamentos
- para aquisição de bens de informática
- para reforma, ampliação e/ou mudança do prédio
- para implantação de Programas de Qualidade e/ou Certificação ISO
- outra(s) forma(s). Qual(is): _____

3.10 Que percentual dos investimentos é suprido por meio de financiamentos bancários?

- não se aplica até 25% até 50% até 75% até 100%

3.11 Quem é(são) a(s) pessoa(s) que participa(m) da decisão de tomar empréstimos e financiamentos bancários?

- o(s) proprietário(s)
- o(s) responsável(is) pelas finanças
- o(s) proprietário(s) junto com o(s) responsável(is) pelas finanças
- comitê composto por várias pessoas
- outra(s) pessoa(s). Quem? _____

PARTE II – ATITUDE DA EMPRESA QUANTO A BANCOS

Quanto a sua atitude daquilo que é relevante para a escolha de um banco, atribua notas, da menos importante (1), para a mais importante (5), conforme o exemplo a seguir:

EXEMPLO:

Qualidade dos serviços oferecidos pelo banco:

() () () (X) ()
 1. Irrelevante 2. Pouco importante 3. Importante 4. Muito importante 5. Essencial

No exemplo acima, o respondente atribuiu a “qualidade dos serviços” como sendo um item “muito importante” (nota 4), para escolha de um banco.

QUESTÕES

4 Relacionadas a bancos

4.1 Proximidade da agência bancária em relação à sua empresa:

() () () () ()
 1. Irrelevante 2. Pouco importante 3. Importante 4. Muito importante 5. Essencial

4.2 Solidez e segurança do banco:

() () () () ()
 1. Irrelevante 2. Pouco importante 3. Importante 4. Muito importante 5. Essencial

4.3 Variedade e qualidade dos serviços prestados:

() () () () ()
 1. Irrelevante 2. Pouco importante 3. Importante 4. Muito importante 5. Essencial

4.4 Qualidade das informações e orientações prestadas:

() () () () ()
 1. Irrelevante 2. Pouco importante 3. Importante 4. Muito importante 5. Essencial

4.5 Qualidade do gerente de contas:

- () () () () ()
 1. Irrelevante 2. Pouco importante 3. Importante 4. Muito importante 5. Essencial

4.6 Sensibilidade do banco às necessidades da sua empresa:

- () () () () ()
 1. Irrelevante 2. Pouco importante 3. Importante 4. Muito importante 5. Essencial

4.7 Recursos tecnológicos oferecidos pelos bancos (programas/*softwares* para gerenciamento da cobrança, contas à pagar, terminais de saque etc.):

- () () () () ()
 1. Irrelevante 2. Pouco importante 3. Importante 4. Muito importante 5. Essencial

4.8 Orientação e consultoria sobre câmbio e comércio exterior (importação e exportação):

- () () () () ()
 1. Irrelevante 2. Pouco importante 3. Importante 4. Muito importante 5. Essencial

4.9 Para sua empresa é importante, para manutenção ou troca do banco, a opinião do funcionário que se relaciona freqüentemente com o mesmo?

- () () () () ()
 1. Irrelevante 2. Pouco importante 3. Importante 4. Muito importante 5. Essencial

4.10 Para sua empresa é importante, no momento de escolha de um novo banco, a indicação do escritório de contabilidade, ou de outra opinião externa?

- () () () () ()
 1. Irrelevante 2. Pouco importante 3. Importante 4. Muito importante 5. Essencial

4.11 Para sua empresa é importante trabalhar com bancos onde já haja histórico de relacionamento?

- () () () () ()
 1. Irrelevante 2. Pouco importante 3. Importante 4. Muito importante 5. Essencial

4.12 Para sua empresa é importante, no momento de escolher um novo serviço bancário, dar preferência ao PRINCIPAL banco de relacionamento?

- () () () () ()
 1. Irrelevante 2. Pouco importante 3. Importante 4. Muito importante 5. Essencial

5 Relacionadas a crédito bancário

5.1 Taxa de juros dos empréstimos e financiamentos:

- () () () () ()
1. Irrelevante 2. Pouco importante 3. Importante 4. Muito importante 5. Essencial

5.2 Outras condições vantajosas dos empréstimos e financiamentos (por exemplo: prazo e carência para pagamento):

- () () () () ()
1. Irrelevante 2. Pouco importante 3. Importante 4. Muito importante 5. Essencial

5.3 Nível racional de garantias solicitadas (sem excessos):

- () () () () ()
1. Irrelevante 2. Pouco importante 3. Importante 4. Muito importante 5. Essencial

5.4 Montante total que sua empresa tem disponível para tomar empréstimos e financiamentos junto ao banco (limite de crédito):

- () () () () ()
1. Irrelevante 2. Pouco importante 3. Importante 4. Muito importante 5. Essencial

5.5 Rapidez na concessão dos empréstimos e financiamentos:

- () () () () ()
1. Irrelevante 2. Pouco importante 3. Importante 4. Muito importante 5. Essencial

APÊNDICE B - Variáveis da pesquisa X questões do questionário

Variáveis	No. da questão
a) FATORES INFLUENTES NO COMPORTAMENTO DE COMPRA INDUSTRIAL	
a.1) fator ambiental	
a.1.1) legais	3.2
a.1.2) políticas	3.2
a.1.3) físicas	4.1
a.1.4) tecnológicas.....	4.7
a.1.5) culturais	4.10
a.1.6) econômicas	5.1
a.2) fator organizacional	
a.2.1) estrutura	3.11
a.2.2) tarefas	3.11
a.2.3) pessoas	3.11
a.2.4) tecnologia	4.7
a.3) fator interpessoal	
a.3.1) compradores	3.11
a.3.2) decisores	3.11
a.3.3) guardiães	4.9
a.3.4) influenciadores	4.9
a.3.5) usuários	4.9
a.4) fator individual	
a.4.1) predisposições do comprador, sua estrutura de preferência e modelo de decisão	4.2, 4.11 e 4.12
a.4.2) personalidade, conjunto de papel, motivação, cognição e aprendizagem	4.11

b) SITUAÇÃO DE DECISÃO DE CRÉDITO BANCÁRIO

b.1) atributos do banco

b.1.1) trabalhar com mais de um banco para obter serviços financeiros alternativos e aceitáveis	3.1
b.1.2) localização	4.1
b.1.3) atitude relacionada a imagem do banco	4.2
b.1.4) variedade e qualidade dos serviços prestados	4.3
b.1.5) qualidade das informações e orientações prestadas	4.4
b.1.6) qualidade do gerente de contas	4.5
b.1.7) sensibilidade do banco às necessidades das empresas	4.6
b.1.8) ampla faixa de serviços de administração de caixa	4.7
b.1.9) avanço tecnológico	4.7
b.1.10) ampla gama de serviços bancários internacionais	4.8
b.1.11) acolher a sugestão de agente externo, como, por exemplo, o escritório de contabilidade, no momento de escolher um novo banco	4.10
b.1.12) lealdade ao principal banco quando se adquire um novo produto ou serviço	4.11

b.2) atributos do crédito

b.2.1) BB como principal banco utilizado pelas MPE	3.2
b.2.2) finalidade principal do crédito	3.4 e 3.8
b.2.3) tipos de operações	3.5 e 3.9
b.2.4) necessidade de capital de giro suprida pelos bancos	3.6
b.2.5) necessidade de investimentos suprida pelos bancos	3.10
b.2.6) custo dos empréstimos	5.1
b.2.7) proposição de condições vantajosas	5.2
b.2.8) requisitos relacionados com as garantias solicitadas	5.3
b.2.9) disponibilidade de crédito	5.4
b.2.10) limite de crédito amplo	5.4
b.2.11) rapidez operacional na concessão de empréstimos e financiamentos	5.5

c) ESPECIFICIDADES DAS PEQUENAS EMPRESAS

c.1) especificidades organizacionais

c.1.1) estruturas simples e leves	1.8
c.1.2) ausência de atividade de planejamento formal	1.9
c.1.3) estratégia intuitiva e pouco formalizada	1.9
c.1.4) fraca maturidade organizacional	1.9
c.1.5) sistema de informações simples	2.3
c.1.6) situação extra-organizacional incontrolável	3.6 e 3.10
c.1.7) gestão centralizada	3.11

c.2) especificidades decisoriais

c.2.1) racionalidade econômica, política e familiar	1.6
c.2.2) inexistência de dados quantitativos	1.9
c.2.3) tomada de decisão intuitiva e horizonte temporal de curto prazo	1.9
c.2.4) alto grau de autonomia decisional	3.11

c.3) especificidades individuais

c.3.1) propriedade dos capitais	1.5
c.3.2) propensão a riscos calculados	1.9
c.3.3) influência pessoal do proprietário-dirigente	3.11
c.3.4) onipotência do proprietário-dirigente	3.11
c.3.5) dependência a certos empregados	4.9