

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM NEGÓCIOS FINANCEIROS**

Francieli Silveira de Camargo

**COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR MICRO E PEQUENA
EMPRESA — ESTUDO DE CASO DOS CLIENTES DA CARTEIRA
EMPRESAS DO BANCO DO BRASIL AGÊNCIA
SALTO DO JACUI - RS**

Passo Fundo

2007

Francieli Silveira de Camargo

**COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR MICRO E PEQUENA
EMPRESA — ESTUDO DE CASO DOS CLIENTES DA CARTEIRA
EMPRESAS DO BANCO DO BRASIL AGÊNCIA
SALTO DO JACUI - RS**

Trabalho de conclusão de curso de Especialização apresentado ao Programa de Pós - Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Administração de Negócios Financeiros.

Orientador: Prof. Walter Meucci Nique

Passo Fundo
2007

Francieli Silveira de Camargo

**COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR MICRO E PEQUENA
EMPRESA — ESTUDO DE CASO DOS CLIENTES DA CARTEIRA
EMPRESAS DO BANCO DO BRASIL AGÊNCIA
SALTO DO JACUI - RS**

Conceito final:

Aprovado em dede.....

BANCA EXAMINADORA

Orientador – Prof. Walter Meucci Nique – Instituição

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, pelo milagre da existência;
Ao Banco do Brasil, por proporcionar essa grande oportunidade de aperfeiçoamento e
enriquecimento profissional e pessoal;
À Universidade Corporativa do Banco do Brasil por impulsionar esse crescimento;
À Universidade Federal do Rio Grande do Sul, especialmente os tutores e professores que
ministraram esse curso com excelência e dedicação;
Ao meu tutor, Prof. Edar da Silva Añaña, pelo esforço e comprometimento para me ajudar a
concluir esse trabalho;
Aos empresários que contribuíram para a coleta dos dados aqui expostos;
Aos colegas da Agência Salto do Jacuí, pela paciência e apoio durante o período de imersão nesse
curso;
Aos meus pais, Ari e Gilda, pelo carinho e atenção a mim sempre dedicados;
Ao meu marido, Glenio, pela compreensão, companheirismo e amor.

*"Seus ativos mais importantes —
seus recursos humanos,
sua reputação, suas marcas
e seus clientes —
não aparecem nos livros-caixa."*

Ted Levitt

RESUMO

A crescente demanda por operações de crédito junto ao Sistema Financeiro Nacional e a preocupação em adequar a oferta às necessidades dos clientes suscitaram os questionamentos que levaram à realização desse trabalho. A representatividade do segmento de micro e pequenas empresas que constituem 99% das empresas formais do país e a proliferação de instituições de crédito imbuídas da tarefa de abocanhar essa fatia de mercado tornam imperativo adequar as estratégias de marketing para satisfazer esse segmento. Para o Banco do Brasil, esses clientes representam 20% da margem geral de contribuição. O estudo de caso realizado, de caráter exploratório, partiu de um problema pontual da Agência Salto do Jacuí decorrente do baixo volume de recursos de capital de giro aplicados no segmento durante 2006. A pesquisa baseou-se em dados secundários do sistema interno do Banco e também dados primários, obtidos por meio de entrevistas, para investigar o grau de satisfação das empresas clientes com os produtos para capital de giro disponíveis. Para analisar os dados realizou-se a interpretação das entrevistas e também tabulação e representação gráfica. O estudo possibilitou conhecer melhor as empresas clientes, suas decisões de crédito, bem como adequar a estratégia da agência para satisfazer esses clientes sem deixar de cumprir os objetivos da Instituição.

Palavras-chave: comportamento do consumidor, micro e pequena empresa, marketing bancário.

ABSTRACT

The increasing dispute for credit operations on the National Financial System and the preoccupation to adjust the offer to the client's needs roused the questions to realize this work. The representative segment of small business that compose 99% of formal business of the country and the proliferation of credit establishment imbue of task to snap this market share make imperative to adapt the marketing strategies to satisfy this segment. For the Bank of Brazil these clients represent 20% of contribution general margin. The case study performed, using investigative research through qualitative approaching, emerged from singular problem originated from small business volume of rotation capital applied on the segment in the Agency from Salto Jacui in 2006. The research rely on secondary data from internal system of Bank and also primary data, from a series of interviews, to investigate the satisfaction level of the target public with the products destined to rotation capital available. To perform the data analysis it was aided by interviews interpretation, computer tables and graphics representation. This study allowed know better the clients of small business segment and your credit decision as well as to adapt the agency strategy to satisfy this market at the same time that perform the Bank of Brazil purpose.

Key-words: consumer behavior, micro and small business, banking marketing.

LISTA DE FIGURAS

Figura 2.1 — Modelo de compra com base no relacionamento.....	26
Figura 2.2 — Fontes de recursos das empresas.....	35
Figura 2.3 — Alavancagem e retorno do capital próprio.....	37

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 4.1 — Acompanhamento volume aplicado BB Giro Rápido – crédito fixo.	47
Gráfico 4.2 — Acompanhamento volume aplicado BB Giro Rápido – crédito rotativo.....	48
Gráfico 4.3 — Acompanhamento volume aplicado Cheque Ouro Empresarial.....	49
Gráfico 4.4 — Acompanhamento volume aplicado Desconto de Cheques.....	49
Gráfico 4.5 — Acompanhamento Desconto de Títulos.....	50
Gráfico 4.6 — Operações com recursos do PASEP.....	51
Gráfico 4.7 — Satisfação dos clientes com as linhas de crédito para capital de giro disponibilizadas pelo Banco do Brasil.....	58
Gráfico 4.8 — Avaliação do relacionamento Banco X Empresa.....	59

LISTA DE QUADROS

Quadro 4.1 — Motivos para estabelecer relacionamento com o BB..... 59

LISTA DE TABELAS

Tabela 4.1 — Perfil das empresas entrevistadas.....	52
Tabela 4.2 — Escolaridade do decisor.....	53
Tabela 4.3 — Percentual de utilização de empréstimos bancários.....	53
Tabela 4.4 — Principal banco de relacionamento.....	54
Tabela 4.5 — Linhas de crédito para capital de giro mais utilizadas.....	54
Tabela 4.6 — Política de compras adotada.....	56
Tabela 4.7 — Política de estoques.....	56

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	12
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	17
2.1 COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR.....	17
2.2 MARKETING.....	22
2.2.1 Marketing bancário.....	22
2.2.2 Compra com base no relacionamento.....	25
2.2.3 Compra e venda de relacionamento nos mercados industriais.....	28
2.3 CARACTERÍSTICAS DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS.....	30
2.3.1 Análise econômico-financeira como instrumento de auxílio às decisões financeiras nas MPE.....	34
2.3.2 A relação capital próprio X capital de terceiros.....	36
2.3.3 Administração do capital de giro.....	38
3 METODOLOGIA.....	41
3.1 ESTRUTURAÇÃO DO INSTRUMENTO DE PESQUISA.....	43
3.2 SELEÇÃO DA AMOSTRA.....	43
3.3 PROCEDIMENTO DE COLETA.....	44
3.4 ANÁLISE DOS DADOS.....	46
4 ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	47
4.1 ANÁLISE DOCUMENTAL E LEVANTAMENTO DO PROBLEMA.....	47
4.2 LEVANTAMENTO DE CAMPO.....	52
5 CONTRIBUIÇÕES E CONCLUSÕES.....	62
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	65
ANEXO A — ROTEIRO DE ENTREVISTA.....	67

1 INTRODUÇÃO

Ao longo de várias décadas, as empresas praticaram o marketing com base na premissa de que a sua principal tarefa seria a promoção e a venda de seus produtos a partir de uma mudança na mentalidade dos consumidores. Ao longo do tempo, elas perceberam que era importante conhecer estes mesmos consumidores para então satisfazê-los. A partir disso, passaram a buscar no mercado as respostas para a manutenção de seus negócios. Elas compreenderam que era preciso ir além na busca de um marketing realmente voltado para o cliente, visando construir e manter relacionamentos duradouros e lucrativos. Isso se deve principalmente às características do cenário atual, que torna as atividades de marketing ainda mais importantes para a sobrevivência e o sucesso das empresas. Dentre estas características, destacam-se principalmente o aumento da competitividade e o crescente nível de exigência dos consumidores modernos.

Durante muito tempo, a principal função dos bancos foi, pura e simplesmente, a intermediação financeira, através da captação e aplicação de recursos na economia, valendo-se das altas taxas de juros para obterem lucros. Há pouco tempo atrás, os bancos eram considerados estabelecimentos de depósito e retirada de moeda, e mantinham um relacionamento distante com sua clientela.

Influenciado pelas mudanças tecnológicas e gerenciais das últimas décadas, o universo bancário sofreu grandes mudanças nesse período. Segundo FORTUNA (1997), tomar o dinheiro excedente de quem tem e emprestá-lo para quem precisa deixou de ser, há muitos anos, a principal característica do mercado bancário no Brasil. A prestação dos mais variados serviços também se tornou importante alavanca da expansão do sistema financeiro na renda nacional.

O atual panorama econômico está sendo moldado, por duas forças poderosas – tecnologia e globalização. Além disso, a desregulamentação e a privatização também causam impacto na infra-estrutura material da sociedade e nos padrões conceituais humanos (KOTLER, 1999). Com a globalização e a desregulamentação, as empresas estão vivenciando um aumento da competitividade em nível mundial e a tecnologia, por sua vez, ao mesmo tempo em que diminui fortemente as fronteiras, aumenta consideravelmente a velocidade da informação e a velocidade das

mudanças no ambiente competitivo. À medida que o ritmo de mudanças se acelera, as empresas não podem mais confiar em suas antigas práticas de mercado.

Neste contexto, as instituições financeiras se vêem impelidas a modificar suas práticas de mercado a fim de garantir a sustentabilidade de seus negócios. Orientar-se para o cliente, focando a satisfação de suas necessidades e desejos, bem como a construção de um relacionamento duradouro, pode ser o grande diferencial para uma empresa em tempos de acirrada concorrência. Disso depende a sobrevivência das organizações.

O acesso à informação e a demasiada oferta de produtos semelhantes (*commodities*), faz com que os indivíduos se tornem cada vez mais exigentes e sofisticados, forçando as empresas a investirem em políticas de mercado mais agressivas, no propósito de conquistar e manter seus clientes por longo prazo. Conquistar a lealdade do cliente é, comprovadamente, a melhor maneira de perenizar os negócios. Diversos estudos já publicados demonstram os benefícios de se manter um cliente na base por um longo período de tempo, desde a diminuição dos custos até um desempenho superior em termos de lucratividade. Da necessidade de fidelizar o cliente é que decorrem atitudes em direção a um marketing mais inteligente, para que a empresa possa se posicionar pela criação, comunicação e transmissão de valor ao seu mercado-alvo.

O Banco do Brasil desempenha importante papel no desenvolvimento econômico e social do País. Posicionado como banco comercial, o BB divide seu imenso contingente de clientes em três grandes grupos, que chama de pilares: Atacado, Varejo e Governo. O pilar Atacado compreende as médias e grandes empresas. O pilar Governo compreende os entes públicos do executivo, legislativo e judiciário, nas esferas federal, estadual e municipal. O pilar Varejo compreende os clientes pessoas físicas, jurídicas e agronegócios. Como objeto do presente estudo estão os clientes da carteira *EMPRESAS* da agência Salto do Jacuí – RS, constituída pelas micro e pequenas empresas da indústria, comércio e serviços instaladas no município.

As micro e pequenas empresas, ou MPE, no Brasil, são extremamente importantes para o cenário sócio-econômico, pois são grandes geradoras de recursos e empregos, além de receber grande estímulo do Governo Federal por meio de suas políticas públicas.

Inseridas nos mais diversos setores da economia, desde pequenas indústrias até o setor de serviços, as MPE representam o total de 99% das empresas formais, 57% dos empregos totais e 26% da massa salarial do país (SEBRAE, 2004).

Desde 2003, quando foi introduzida a Lei Geral da Micro e Pequena Empresa, houve por parte do Governo uma espécie de reconhecimento da importância desses negócios para o país. A desburocratização e a popularização do crédito facilitaram a bancarização das MPE, impulsionando o volume de negócios do sistema financeiro e acirrando a concorrência entre as instituições.

De acordo com o Banco Central, houve significativa expansão das operações de crédito em 2006. O volume total de empréstimos do sistema financeiro teve um crescimento de 20,7% em relação ao ano de 2005. Na modalidade de crédito para pessoa jurídica, destacaram-se as operações de capital de giro, financiamento imobiliário e aquisição de bens. As taxas de juros dos empréstimos bancários sofreram reduções em 2006, acompanhando a trajetória de queda da taxa básica de juros e colaborando para impulsionar o volume de crédito na economia.

Inobstante a expansão do crédito e a redução nas taxas de juros, relatados no parágrafo anterior, verificou-se que a demanda por operações de crédito, especialmente capital de giro, dos clientes da carteira *EMPRESAS* da agência Salto do Jacuí não aumentou durante o ano de 2006. Análises preliminares, feitas através do sistema interno do banco, revelaram que a demanda por crédito destinado às pessoas jurídicas, especialmente as MPE, foi relativamente pequena diante das metas de crescimento previstas pela superintendência.

Diante dessas considerações, o presente trabalho buscou entender:

- a) como as MPE localizadas na área de abrangência da Agência Salto do Jacuí financiam as suas necessidades de capital de giro;
- b) como os micro e pequenos empresários, clientes da Agência, avaliam as linhas de crédito que lhes são postas à disposição para capital de giro;
- c) o que é necessário fazer para que as linhas de crédito para capital de giro, destinadas às MPE se tornem mais atraentes e, com isto, se possa ampliar o volume financeiro emprestado.

O objetivo principal do presente estudo consiste em conhecer o grau de satisfação dos clientes da carteira *EMPRESAS* da agência Salto do Jacuí com relação às linhas de crédito de capital de giro oferecidas pelo Banco do Brasil, investigando a adequação dessas linhas às exigências das empresas clientes, para

então propor ações que possam melhorar a qualidade da oferta e conseqüentemente ampliar o volume de recursos aplicado, considerando o mercado de crédito da cidade de Salto do Jacuí - RS.

Para auxiliar no atingimento do objetivo principal, o presente trabalho apresenta os seguintes objetivos específicos:

- a) mapear as principais práticas de administração do capital de giro dos clientes da carteira *EMPRESAS* da agência Salto do Jacuí-RS;
- b) levantar informações do sistema interno do Banco do Brasil visando identificar o perfil dos tomadores de crédito da carteira *EMPRESAS*, bem como identificar eventuais sazonalidades na demanda por crédito às pessoas jurídicas;
- c) pesquisar o grau de satisfação dos clientes da carteira *EMPRESAS* da agência Salto do Jacuí com relação às linhas de capital de giro oferecidas atualmente pelo Banco do Brasil.

Dada a necessidade de ampliar o volume de negócios para manter a rentabilidade, tendo em vista as taxas de juros serem reduzidas, o banco necessita voltar sua atuação para o que é a essência de seu negócio: aplicar dinheiro na economia. A principal justificativa para a realização deste trabalho reside no fato de que o pequeno crescimento do volume de crédito aplicado suscita questionamentos sobre as práticas de mercado no âmbito da agência, uma vez que tal fenômeno se reflete na redução da rentabilidade da carteira. Além disso, quando se age na direção de um marketing mais eficaz, não há dúvidas de que os benefícios são muitos, sendo o principal deles a conquista da lealdade dos clientes.

Assim, a contribuição maior deste estudo é oferecer uma visão mais profunda acerca do comportamento e das preferências dos clientes envolvidos para, assim, melhorar a estratégia utilizada na oferta do crédito a esses clientes, impactando diretamente a rentabilidade da carteira.

O presente trabalho está estruturado da seguinte maneira, seguindo desta Introdução: o Capítulo 2 trata da Fundamentação Teórica, abrangendo conceitos de gestão de capital de giro nas empresas e características das MPE no Brasil, principalmente nos aspectos decisórios de gerenciamento dessas empresas, aspectos relativos ao comportamento do consumidor e marketing de relacionamento, em especial o marketing bancário.

O Capítulo 3 enfoca a Metodologia, onde estão inseridos os dados da organização pesquisada, o tipo de estudo escolhido e sua justificativa, bem como as etapas do trabalho, uma a uma.

No Capítulo 4, Análise dos Resultados, estão a análise e interpretação dos dados obtidos, procurando relacioná-los com os objetivos inicialmente propostos e destacando os resultados obtidos que corroboram com tais objetivos.

O Capítulo 5, por sua vez, traz as Contribuições e Conclusões sobre o trabalho, com destaque para as melhorias que podem ser obtidas através destes resultados.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo serão abordados temas que fundamentaram a base teórica da pesquisa, a saber: 1) comportamento do consumidor; 2) marketing bancário e de relacionamento; e 3) características das micro e pequenas empresas.

2.1 COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR

O comportamento do consumidor é definido como as atividades físicas e mentais realizadas por compradores de bens de consumo e industriais que resultam em decisões e ações, como comprar e utilizar produtos e serviços, bem como pagar por eles (SHETH, MITTAL & NEWMANN, 2001).

Em geral, um consumidor é uma pessoa ou uma unidade organizacional que desempenha um papel na consumação de uma transação com o profissional de marketing ou com uma entidade. Os compradores de uma empresa podem estar atuando como membros de uma família ou representantes de outra empresa.

Empresas de todo o mundo estão reconhecendo a importância de entender o comportamento do cliente como a chave para seu sucesso. Esse é o primeiro passo na direção de enfrentar os desafios do estimulante mundo dos negócios.

O reconhecimento dos consumidores como pessoas que buscam soluções para problemas e do valor que daí resulta são fundamentais para a viabilidade de uma empresa no longo prazo. Valor, nesse caso, pode ser definido como o potencial que um produto ou serviço tem de satisfazer às necessidades e desejos do público alvo. SHETH, MITTAL & NEWMAN (2001, p. 59) definem necessidade como sendo uma condição insatisfatória de um indivíduo, que o leva à ação que tornará melhor essa condição. Desejo, na opinião dos autores, é a vontade de obter mais satisfação do que é absolutamente necessário para melhorar uma condição insatisfatória.

Conhecer os clientes ajuda as empresas a planejar seus programas de marketing e, na verdade, ajuda-as a decidir se devem ou não estar promovendo o produto em primeiro lugar.

“Peter F. Drucker, considerado um dos mais importantes gurus da administração em todo o mundo, acredita que o propósito dos negócios é criar e manter clientes satisfeitos” (SHETH, MITTAL & NEWMAN, 2001). Para Drucker, ganhar dinheiro é uma necessidade, não um objetivo. Ganhar dinheiro é, na realidade, o resultado final, um efeito desejável, de se criar um cliente satisfeito. Além disso, o fato de uma empresa ganhar dinheiro não é um motivo legítimo para que a sociedade a sustente. Uma sociedade sustenta as empresas porque elas servem seus membros suprindo suas necessidades e deixando-os satisfeitos. A satisfação do cliente foi identificada como a chave do sucesso em negócios. Há um movimento bem definido em diversas empresas – estrangeiras e locais, que visam ou não visam ao lucro, e nos mercados de bens de consumo e industrial – na direção de uma cultura do cliente – uma cultura que incorpora a satisfação deste como parte integrante da missão da empresa, e utiliza um entendimento do comportamento do comprador como insumo para todos os seus planos e decisões de marketing.

Os princípios do comportamento do consumidor são mais úteis para uma empresa quando ela se aplica a desenvolver e manter uma orientação para o mercado, que significa o pleno entendimento das necessidades e desejos dinâmicos dos clientes, do ambiente competitivo e da própria natureza do mercado. Tal conhecimento, quando empregado para formular todos os planos e ações da empresa, leva a servir melhor a sociedade como um todo.

Conforme SHETH, MITTAL & NEWMAN (2001, p.39), orientar-se para o cliente traz à empresa vantagens competitivas que levam a um desempenho empresarial maior, através de um aumento da lucratividade e de um crescimento da receita. Existem seis vantagens, sendo que três delas aumentam a lucratividade e as outras três geram crescimento de receita. As três vantagens que aumentam a lucratividade são:

- a) eficiências de custo por compras repetidas;
- b) prêmios de preços para compradores já estabelecidos; e
- c) lealdade em épocas de crise.

As três vantagens que geram crescimento são:

- a) aumento da propaganda boca a boca;
- b) compra em um único lugar; e
- c) inovações em produtos.

As estratégias competitivas de retenção/conservação de clientes tendem a ser menos custosas do que as estratégias de conquista de novos compradores. Os autores confraternizam-se com KOTLER (1999, p.156), ao afirmar que custa cinco vezes mais atrair um novo cliente do que conservar um cliente antigo. A conservação do cliente é a grande vantagem da orientação para o mercado. Essa orientação permite que as empresas respondam melhor às necessidades e desejos de seu público alvo.

“As empresas descobriram que quanto mais tempo um cliente permanece com um fornecedor, mais lucrativo ele é.” (KOTLER, 1999) Clientes de longa data são mais lucrativos, segundo o autor, devido a quatro fatores:

- a) *clientes que permanecem compram mais com o tempo, se estiverem muito satisfeitos.* Daí o aumento da lucratividade por compras repetidas. Uma vez que o cliente tenha estabelecido um relacionamento de compra com um fornecedor, continua comprando desse mesmo fornecedor devido, parcialmente, à inércia. Se suas necessidades crescem, ele compra mais.
- b) *o custo de servir um cliente retido cai com o tempo.* As transações com clientes antigos tornam-se rotineiras. Grande parte dos entendimentos se fazem sem necessidade de assinar muitos contratos. A confiança é estabelecida e há economia de tempo e custos para ambas as partes.
- c) *clientes muito satisfeitos normalmente recomendam o fornecedor a outros compradores potenciais.* Conforme mencionado anteriormente, o aumento da propaganda boca a boca é uma vantagem que gera crescimento.
- d) *clientes de longo prazo são menos sensíveis a preço, se os aumentos praticados pelo fornecedor forem razoáveis.* Isso explica os prêmios de preço obtidos pela empresa junto ao compradores já estabelecidos.

Como resultado desses fatores, as empresas que têm um alto índice de retenção de clientes são mais lucrativas.

SHETH, MITTAL & NEWMAN (2001, p. 571) definem empresa como uma "entidade licenciada e engajada na atividade de fabricar, comprar ou vender produtos e serviços, objetivando ou não a obtenção de lucros". O comportamento decisório dos consumidores industriais difere completamente dos clientes individuais.

Sendo assim, os compradores industriais são influenciados por quatro fatores:

- a) *ambientais*: o processo decisório de compra organizacional 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;
- b) *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. São influências organizacionais: tarefas de compras, estrutura, tecnologia e o perfil das pessoas que realizam o processo;
- c) *forças de grupo*: nas decisões de compra de uma organização há interação de pessoas que compartilham conhecimento e procuram influenciar o resultado do processo para sua vantagem. Diversos são os papéis no processo de compras organizacionais: usuários; influenciadores; compradores; decisores, e guardiães; e
- d) *forças individuais*: por mais que a tomada de decisão seja chamada de organizacional, devemos ter em mente que são pessoas e não as instituições em si que tomam as decisões de compra. Assim sendo, cada participante do processo de decisão tem seus motivos, percepções e preferências pessoais. Mesmo a decisão sendo caracterizada como técnica e racional, esses fatores do indivíduo podem exercer alguma influência.

As compras empresariais apresentam características importantes como: maior especialização de papéis, maior formalização do processo de compra, maior responsabilidade formal pelas decisões, além da complexidade das exigências. Entretanto, para os autores, o empreendedor autônomo toma decisões equivalentes às do processo decisório individual, no qual os diferentes papéis do cliente - comprador, usuário e pagante, são combinados em um único indivíduo ou distribuídos entre os membros da família.

A maioria das MPE está inserida no comércio varejista e no setor de serviços. Diferentemente das empresas industriais, classificam-se como intermediárias na cadeia produtiva, geralmente comprando produtos já industrializados para revender a seus clientes, gerando algum valor a estes.

Para SHETH, MITTAL & NEWMAN (2001, p. 611), um revendedor é "uma entidade comercial licenciada que compra os produtos e serviços de um terceiro,

acrescenta algum valor para o cliente e vende-os para outros clientes, que podem, por sua vez, ser revendedores ou usuários finais".

Como a maioria dos produtos ao consumidor tende a ser vendida por meio de revendedores, estes últimos são clientes muito importantes para os fabricantes/fornecedores.

Pelo menos em tese, as decisões dos revendedores sobre o que compram devem, portanto, ser diretas – eles devem comprar quaisquer marcas ou produtos desejados por seus clientes que possam ser obtidos a um bom preço de atacado (ou seja, uma diferença em relação ao preço de venda que lhes garanta um lucro suficiente). Raramente, porém, as decisões dos revendedores são tão diretas. Afinal de contas, eles têm uma quantidade limitada de espaço em suas lojas, de modo que precisam limitar o número de marcas que podem vender em qualquer categoria de produto, além de instituírem controles gerenciais mais efetivos para a consecução de seus negócios, principalmente na administração do fluxo de estoque.

KOTLER (1999, p.254) reforça que “a revolução da informação e a globalização reduziram as fronteiras entre produtores e consumidores, diminuindo, consideravelmente, a intermediação de atacadistas e varejistas”. Com isso, tem-se um aumento exacerbado da concorrência. As empresas que, tradicionalmente, vinham realizando suas compras por meio de compradores profissionais que verificavam catálogos, ligavam para fornecedores e tentavam negociar condições mais vantajosas, hoje precisam rever seus métodos de decisão, uma vez que podem procurar, através de canais eletrônicos, os melhores fornecedores e realizar suas compras com um simples clique no *mouse*. Além disso, segundo PEGORER (2004, p.14) os clientes de hoje são mais difíceis de agradar. Os consumidores atuais são mais inteligentes e conscientes em relação aos preços, além de estarem mais exigentes, haja vista serem abordados por mais concorrentes com ofertas iguais ou melhores. Tais considerações afetam significativamente a maneira como as organizações tomam decisões e altera o cenário do marketing.

2.2 MARKETING

Neste item serão abordados os conteúdos relacionados ao marketing bancário e ao marketing de relacionamento.

2.2.1 Marketing bancário

De acordo com XAVIER (1992), o funcionamento bancário torna o seu marketing muito diferenciado daquele praticado em outros setores, até mesmo dentro da área de serviços. Segundo ele, dentre outros fatores, isso se dá devido à natureza dos produtos/serviços bancários e a dinâmica comportamental dos indivíduos, na sua relação com o dinheiro.

ZOLLINGER (apud XAVIER, 1992, p.27) destaca que “o produto bancário caracteriza-se pela imaterialidade”. Para ele, toda atividade bancária fundamenta-se na interação humana com seu público. A ação pessoal no atendimento tende a confundir-se com o próprio produto, possibilitando compor a imagem da marca e desenvolver, no cliente, o sentimento de fidelidade. A imaterialidade é compensada através do contato pessoal, e também, por meio de recursos físicos, como decoração, arquitetura, lay-out e facilidades diversas: estacionamento, caixas privilegiadas, acesso aos serviços 24 horas pelas centrais de atendimento e internet. Considerando que os produtos financeiros são facilmente copiados pelos concorrentes, a implementação de estratégias de materialização permite a geração de valor para os clientes. XAVIER (1992, p.65) afirma que:

[...] o setor financeiro é um dos mais suscetíveis aos efeitos da concorrência. Por um lado, a regulamentação governamental força uma homogeneidade no que concerne aos atributos dos ativos e serviços. Por outro, proliferam instituições, produtos e serviços alternativos, restringindo cada vez mais o espaço competitivo.

Nesse contexto, na opinião do autor, a estratégia do atendimento mostra ser uma alternativa diferenciadora poderosa em face de crescentes imposições restritivas do setor financeiro.

Uma vez que a essência da atividade bancária é a intermediação financeira, o marketing bancário deve concentrar esforços no pleno conhecimento de seus clientes e na identificação das necessidades destes, de maneira a propiciar a longevidade financeira dos mesmos. Atitudes que revelem o desejo da instituição de melhor satisfazer a empresa cliente, de maneira a auxiliá-la, na medida do possível, a conduzir seus negócios de maneira sustentável, podem refletir em uma maior lealdade deste cliente para com o banco. A habilidade exigida dos vendedores de crédito é, portanto, a capacidade de identificar oportunidades de negócio discriminando e precificando o risco do cliente e o risco da operação. Isto significa que a atividade bancária deve considerar os interesses do Banco e também os interesses e as condições do cliente, no sentido de mantê-lo operando com o banco durante muito tempo, ou seja, não comprometendo sua liquidez com operações mal ajustadas a sua capacidade de pagamento. Estas atitudes reforçam o posicionamento da instituição perante o cliente, estreitam o relacionamento empresa-cliente e constituem uma vantagem competitiva em um mercado cuja concorrência é acirrada. "A venda eficaz é, na maior parte, uma questão de se ter uma atitude correta para com o cliente. O cliente necessita de ajuda para solucionar seus problemas. Um vendedor eficaz reconhece os problemas de seus clientes e sabe como ser útil." (KOTLER, 1980, p.440)

XAVIER (1992, p.8), considera que:

O setor bancário está sendo levado a uma inteira revisão de seu posicionamento mediante os elementos que compõem o novo cenário:

- a) pluralidade de instituições que comercializam produtos/serviços financeiros;
- b) acirrada disputa por espaço no mercado;
- c) nova clientela, mais instruída, mais consciente e mais seletiva;
- d) desafio para obter o melhor, neste contexto, em termos de resultados.

Os bancos tiveram de se adaptar rapidamente ao novo cenário de competitividade crescente e estabilização econômica, o que incluía voltar seus negócios, prioritariamente, para a intermediação financeira que, em princípio, sempre foi o seu papel principal. 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.

XAVIER (1992, p.31) destaca que "atrair o cliente, torná-lo fiel e expandir negócios com ele é a trilogia sustentadora de todo esforço do marketing bancário".

KOTLER (1999, p.155), observa que os profissionais de marketing de ontem achavam que a habilidade mais importante era conseguir novos compradores. Os vendedores passavam a maior parte do tempo correndo atrás de novos clientes, em vez de cultivar o relacionamento com os já existentes.

O consenso entre os profissionais de marketing, hoje, é o inverso. O principal é manter os atuais compradores e desenvolver cada vez mais o relacionamento existente. As empresas gastam muito dinheiro para conseguir cada um de seus clientes atuais e os concorrentes estão sempre tentando fisgá-los. Um cliente perdido representa mais do que a perda da próxima venda; a empresa perde o lucro de todas as compras futuras daquele cliente, para sempre. A conquista da lealdade dos clientes torna-se, então, o atual desafio para as empresas.

A evolução do conceito de marketing, ao longo das últimas décadas, demonstra que as organizações estão mais preocupadas em construir relacionamentos duradouros e rentáveis com seus clientes, buscando a excelência de seus processos para atingir o máximo de satisfação possível de seus consumidores. O foco passou a ser as necessidades e desejos dos consumidores, visando atingir sua satisfação e, por consequência, o lucro.

Para KOTLER (1999, p.33), a visão de que marketing e vendas são a mesma coisa é o tipo mais comum de equívoco, por parte não apenas do público em geral mas também de muita gente ligada à administração. O marketing abrange muito mais que vendas. A tarefa de marketing é descobrir necessidades não atendidas e fornecer soluções satisfatórias.

Segundo MANHÃES (2004, p.4), alguns autores comentam que a satisfação deixa de ser o fim da tarefa de marketing, passando a ser o começo de uma oportunidade de transformar um comprador satisfeito em um cliente leal. Desenvolver relacionamentos passa a ser a base de sucesso da empresa com visão de futuro, que se alia à tecnologia para fidelizar clientes. A meta de lucratividade do marketing não se traduz somente em ganhar dinheiro, mas assegurar a sustentabilidade das empresas em ambientes de mudanças constantes.

As instituições financeiras têm direcionado suas ações principalmente para a introdução de produtos e serviços inovadores, visando atrair novos clientes e reter clientes atuais; administração da carteira de clientes com o objetivo de incrementar

receitas; reestruturação interna por meio de revisão de processos e implantação de suporte tecnológico, visando melhor atendimento e custos menores.

A fidelidade não é resultado de uma campanha de vendas, ela desenvolve-se ao longo do tempo, se o relacionamento da empresa com cada cliente for planejado e corretamente estabelecido e mantido.

Para tal, faz-se necessário conhecer as motivações que levam um indivíduo a engajar-se em um relacionamento, já que a simples retenção do cliente não implica a existência de um marketing de relacionamento. No caso das instituições financeiras, um consumidor pode estar muito insatisfeito com a empresa e, no entanto, manter-se como cliente devido à existência de empréstimos de longo prazo, por exemplo, que o forcem a continuar mantendo conta naquele determinado banco.

2.2.2 Compra com base no relacionamento

Os clientes que se engajam na prática da compra com base no relacionamento limitam sua escolha a um único fornecedor e dependem dele para satisfazer suas necessidades referentes a um produto ou serviço. Numa economia de livre mercado, onde há abundância de alternativas disponíveis para o consumidor, à primeira vista, parece paradoxal o cliente desejar se limitar a um único fornecedor. No entanto, fazer escolhas pode ser uma tarefa dispendiosa – custa tempo, dinheiro e energia. Além disso, não há garantias de que o fornecedor alternativo seja melhor que o antigo.

Em um mercado competitivo no qual todos estão tentando fazer a melhor oferta ao cliente, compensa para ele economizar o tempo, o dinheiro e a energia necessários para pesquisar as diferentes alternativas possíveis.

SHETH, MITTAL & NEWMANN (2001, p.685) definem dois fatores como motivadores para a compra com base no relacionamento, a saber:

- a) *fatores custo-benefício*: aqui incluem-se os custos da procura, a redução do risco, os custos de mudança e os benefícios acrescidos de valor;
- b) *fatores socioculturais*: socialização precoce, reciprocidade, amizades e redes de relacionamento (*Keiretsu*).

Tais fatores influenciam a decisão dos indivíduos a engajarem-se em uma relação que, por sua vez, se for caracterizada pela confiança e pelo comprometimento mútuos leva a resultados positivos como: lealdade ao fornecedor, aumento das compras e até disposição para pagar mais pelas ofertas do fornecedor.

A Figura 2.1, a seguir, resume estas motivações e seus resultados para a empresa.

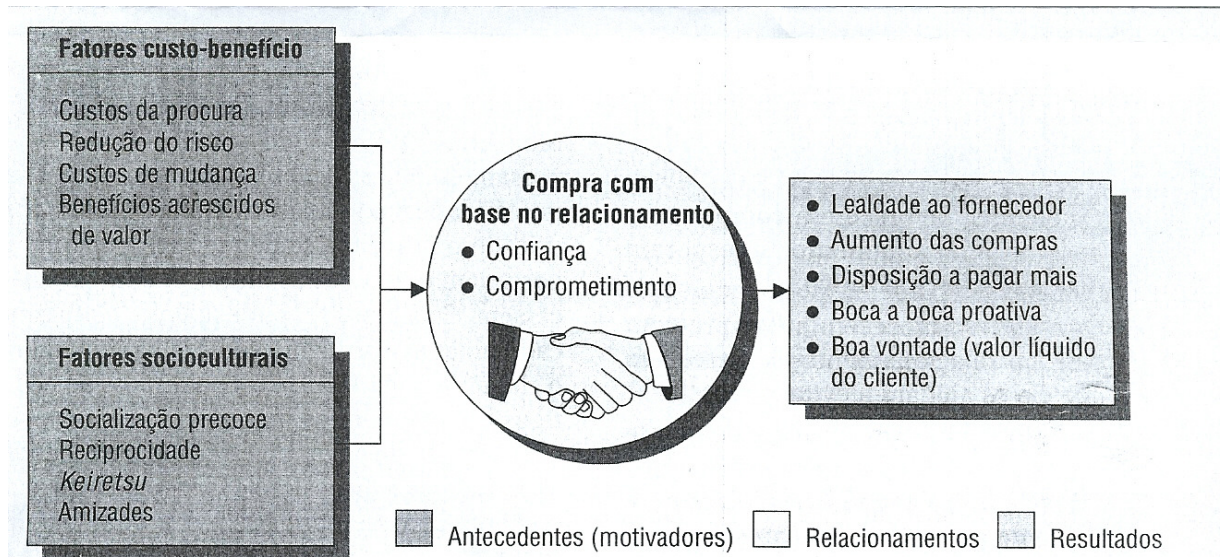


Figura 2.1 — Modelo de compra com base no relacionamento

Fonte: SHETH, MITTAL & NEWMANN, 2001

Partindo deste modelo, o custo da procura relaciona-se ao custo de encontrar um novo produto, serviço ou fornecedor. Comprar é resolver um problema. Ao perceber uma necessidade, o indivíduo despende tempo e energia para encontrar a fonte que vá suprir essa necessidade de maneira satisfatória. Uma vez familiarizado com essa escolha, ele tende a não se deter nas outras opções, por não querer despende todo o esforço novamente. O risco percebido relaciona-se com a possibilidade de a decisão gerar resultados inesperados ou trazer conseqüências negativas. Por sua vez, os custos de mudança relacionam-se com as perdas (financeiras, psicológicas, sociais) que o indivíduo incorrerá ao trocar de fornecedor e que, quando considerados, podem agir como um obstáculo para a mudança. Os benefícios acrescidos de valor relacionam-se com a obtenção de benefícios adicionais por compras repetidas, oferecidos por uma empresa apenas quando esta tem certeza da continuidade dos negócios.

Nos fatores socioculturais, a socialização precoce diz respeito a aprendizagem que o indivíduo possui de determinado produto/serviço/marca,

proveniente desde quando ele utiliza aquele item pela primeira vez. Isso geralmente ocorre através da socialização na infância, através do aprendizado de padrões de comportamento que são ensinados por modelos de papel como pais ou outros membros da família. Da mesma maneira, o cliente industrial apresenta modelos de comportamento baseados no que aprendeu assim que chegou à empresa. Implicitamente, o indivíduo acredita que seguir aquele determinado comportamento ou modelo de decisão é seguro, haja vista que já vem sendo utilizado por quem o ensinou.

A reciprocidade diz respeito às trocas ocorridas entre um cliente e um fornecedor quando um compra algo do outro e vice-versa. A compra com base na amizade diz respeito à aquisição de produtos ou a realização de negócios com amigos e vizinhos, o que é bastante comum ocorrer. Quando essa amizade é solidificada e um primeiro pedido é feito, ela serve como base e motivação para a continuação de um relacionamento comercial.

As redes, por sua vez, são grupos de empresas que negociam umas com as outras em uma base preferencial. Muito comuns no mercado japonês, as *keiretsu*, como são chamadas, são uma prática onde as empresas ligam-se pela propriedade comum ou por um arranjo contratual, mantendo um relacionamento por toda a vida, ao longo do qual se estabelece um entendimento mútuo entre elas. Dessa forma, em vez de se preocuparem em entrar em concorrências e conquistar novos clientes, os fornecedores podem trabalhar para reduzir os custos e partilhar os resultados dessas economias. Esse padrão de relacionamento e os benefícios que dele resultam são também uma forte motivação para que os clientes engajem-se na compra com base no relacionamento.

Quando se trata do relacionamento entre fornecedor e cliente, SHETH, MITTAL & NEWMANN (2001, p.690) acrescentam que “a confiança e o comprometimento são as duas colunas de sustentação da compra com base no relacionamento”.

A confiança é a disposição de um indivíduo de acreditar na habilidade, integridade e motivação da outra parte, para atender as suas necessidades e interesses. O comprometimento é um desejo duradouro de continuar o relacionamento e de trabalhar para a sua continuidade, que se manifesta em comportamentos cooperativos, mas vai além: refere-se a uma disposição mental de

não fazer nada que possa prejudicar o relacionamento e fazer todo o necessário para fortalecê-lo.

Por fim, os resultados da compra com base no relacionamento bem-sucedido são:

- a) lealdade ao fornecedor – clientes dão preferência a determinado fornecedor e dele compram de forma consistente;
- b) aumento nas compras — com o relacionamento solidificado, os clientes passam a comprar mais do mesmo produto e do mesmo fornecedor, e depois a comprar, também dele, outros produtos;
- c) disposição de pagar mais — quando a preferência pelo fornecedor cresce e os clientes passam a perceber uma superioridade substancial nas ofertas desse fornecedor;
- d) comunicação boca a boca — uma das conseqüências de se ter clientes satisfeitos;
- e) boa vontade e patrimônio líquido — o apoio oferecido pelo cliente suficientemente satisfeito para o bem-estar do fornecedor.

2.2.3 Compra e venda de relacionamento nos mercados industriais

Segundo SHETH, MITTAL & NEWMANN (2001, p.694), os clientes industriais tendem a fazer pedidos maiores que os individuais, tornando o relacionamento com esse público especialmente importante nos mercados industriais. Entretanto, os autores afirmam que, embora, historicamente as organizações tenham se orientado pelo modelo de transações, no qual cada compra era considerada uma transação isolada, agora, em muitas organizações modernas, essa prática de compra está mudando para a compra com base no relacionamento.

Não é raro que um comprador industrial fique com o mesmo fornecedor ao longo de cinco ou dez anos. Quando isso acontece, desenvolve-se um relacionamento.

De acordo com estudos de caso realizados por um grupo de pesquisadores denominado IMP – *Industrial Marketing and Purchasing*, ou Compras e Marketing Industrial, descritos por SHETH, MITTAL & NEWMANN (2001, p.695), seriam cinco

os passos para o desenvolvimento de relacionamentos no mercado industrial, como segue:

- a) *complementaridade de necessidades* — quando as partes reconhecem mutuamente que cada uma depende da outra para os recursos que não possui;
- b) *interações* — repetidos contatos pessoais ou interações/trocas servem para estabelecer e nutrir o relacionamento;
- c) *resultados e satisfação* — essas interações trazem resultados comerciais e sociais. Se esses resultados geram satisfação, as partes escolhem fazer investimentos específicos da transação;
- d) *investimentos* — quando dedicados à outra parte, os investimentos significam convicção de que a outra parte os retribuirá;
- e) *comprometimento* — com os investimentos, especialmente quando eles são recíprocos, o comprometimento com a outra parte intensifica-se e, conseqüentemente, o processo de compra de relacionamento se perpetua.

Entre as motivações para o estabelecimento de relacionamentos nos mercados industriais, os autores descrevem a necessidade de estabelecer contratos de longo prazo para garantir o fornecimento por um longo período, redução do custo das transações de compra, principalmente monitoração do estoque e emissão de pedidos. Além disso, objetivos de qualidade e custos tanto dos compradores como dos vendedores, pode exigir colaboração.

Como determinantes da confiança e do comprometimento entre os clientes industriais, pode-se citar, segundo SHETH, MITTAL & NEWMANN (2001, p. 697):

- a) *custos de mudança* — conforme já citado anteriormente, reflete o custo de mudar de fornecedor, que pode tanto ser financeiro, como psicológico ou de tempo;
- b) *investimentos específicos da parceria* — investimentos que uma parte faz em processos dedicados à outra parte. Como exemplo, pode-se citar os investimentos em pesquisa e desenvolvimento que, se feitos pelo fornecedor, demonstra o grau de comprometimento com o cliente, gerando, por sua vez, o comprometimento deste último;
- c) *objetivos mútuos* — objetivos cuja realização exige a cooperação e beneficia ambas as partes;

- d) *comunicação e apoio de produto* — quanto mais apoio de produto e serviço o fornecedor oferece, mais seu comportamento será útil ao cliente, contribuindo para fortalecer a confiança do cliente;
- e) *evitação do comportamento oportunista* — para cultivar um relacionamento duradouro, o fornecedor deve evitar o comportamento oportunista, que consiste em atos unilaterais lucrativos em oportunidades que podem surgir e que não estavam estipuladas no contrato.

Já os determinantes da confiança e comprometimento por parte do fornecedor são semelhantes aos fatores citados: investimentos específicos do fornecedor; evitação do comportamento oportunista por parte do cliente; política de fonte única e partilha de dados e estimulação do relacionamento.

A política de fonte única talvez seja o mais importante fator, neste caso, pois significa que a confiança aumenta à medida que o cliente possui somente aquele fornecedor para aquele determinado produto. Se o cliente busca constantemente fontes alternativas, o fornecedor deixa de confiar nele, o que acaba prejudicando o relacionamento, haja vista a caracterização de comportamento oportunista. A dependência de um único fornecedor exige o desenvolvimento mútuo e a colaboração entre as partes.

A partilha de dados internos, por sua vez, permite ao fornecedor realizar planejamento de longo prazo e aumenta a confiança entre as partes. Deste modo, os autores afirmam que a confiança é bilateral. A confiança gera confiança. No estabelecimento de relacionamentos, cada parte deve engajar-se em comportamentos que alimentem a confiança, buscando e motivando um comportamento semelhante da outra parte.

2.3 CARACTERÍSTICAS DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

A segmentação dos clientes no universo bancário permite uma melhor identificação dos públicos a serem atendidos e uma adequação dos produtos a serem ofertados para cada segmento.

Relativamente à segmentação de mercado, KOTLER (1980, p.88) define que:

[...] a segmentação de mercado é o reconhecimento básico de que cada mercado é composto de segmentos distintos, consistindo em compradores com diferentes necessidades, estilos de compra e respostas a variações na oferta. Cada segmento de mercado representa uma oportunidade diferente.

As micro e pequenas empresas, no Brasil, são extremamente importantes para o cenário sócio-econômico, pois são grandes geradoras de recursos e empregos, além de receber grande estímulo do Governo Federal por meio de suas políticas públicas.

A representatividade do segmento MPE para o Banco originou a criação de uma Diretoria Exclusiva para assuntos relativos a este público, a DIMPE – Diretoria de Micro e Pequenas Empresas, com o objetivo de aproximar o banco desses clientes, pela implementação de estratégias com foco no relacionamento de longo prazo através da oferta de produtos e serviços específicos às necessidades do segmento.

No contexto País, o segmento MPE assume grande importância como agente de crescimento econômico, pela capacidade de gerar emprego e renda com baixo investimento, por promover o crescimento local e contribuir para a inserção social e melhor distribuição da renda nacional. Além disso, funciona como agente especial à cadeia produtiva das médias e grandes empresas. Para o Banco, o segmento representa 20% da margem de contribuição geral de clientes. (BANCO DO BRASIL®, 2006)

De acordo com o Sebrae (2004), as MPE respondem por 99% do número total de empresas formais, por 57% dos empregos totais e por 26% da massa salarial do País. Entretanto, apesar de todos esses números, o setor apresenta altas taxas de mortalidade, pois 50% das empresas fecham suas portas antes de completar dois anos de existência e 60% antes de completarem quatro anos. A principal razão para encerramento das atividades, na opinião dos proprietários, está na falta de capital de giro, em 24% dos casos. Contudo, outros fatores como problemas financeiros, inadimplência, falta de clientes, localização inadequada da empresa, falta de mão-de-obra qualificada, falta de crédito bancário, também contribuem para a mortalidade, na opinião dos proprietários.

Os dados da pesquisa permitem concluir, reunindo respostas estimuladas e espontâneas, que as causas da alta mortalidade das empresas no Brasil estão fortemente relacionadas, em primeiro lugar, a falhas gerenciais na condução dos negócios, seguida de causas econômicas conjunturais e tributação. As falhas gerenciais, por sua vez, podem ser relacionadas à falta de planejamento na abertura do negócio, levando o empresário a não avaliar de forma correta, previamente, dados importantes para o sucesso do empreendimento, como a existência de concorrência nas proximidades do

ponto escolhido, a presença potencial de consumidores, dentre outros fatores. SEBRAE (2004)

Estas considerações devem-se às características de gestão peculiares das micro e pequenas empresas. Na visão de LEONE (apud OTTOBONI & PAMPLONA, 2001, p.1) a maioria dos pesquisadores em gestão considera que uma das maiores dificuldades em se estudar as pequenas empresas é a extrema heterogeneidade existente entre elas. Há um forte consenso entre os pesquisadores e autores de trabalhos sobre a grande dificuldade em se caracterizar as micro e pequenas empresas, devido a essa heterogeneidade em aspectos concernentes as suas estruturas de decisão e gestão de capital. Além disso, diferentes organizações utilizam critérios distintos na classificação das MPE's. Ora levam em conta o número de empregados, ora o faturamento bruto anual. Também não se pode dizer que as características do comportamento do consumidor organizacional se aplicam a toda e qualquer empresa, uma vez que as MPE's, geralmente se utilizam de critérios de decisão subjetivos do próprio empresário. Há a constatação empírica de que as decisões, na maioria dessas empresas, são tomadas com base na opinião do proprietário.

Ao considerar que a principal razão para o fechamento de uma empresa está na falta de capital de giro, torna-se evidente a importância do crédito para as pequenas empresas, uma vez que ao realizar seu papel principal: a produção/comercialização de produtos e/ou serviços, o possível descasamento de prazos entre pagamentos e recebimentos, ocorrido durante seu ciclo financeiro, irá certamente forçar a empresa a buscar capital de giro adicional para a condução sustentável de seus negócios. Cabe ao empresário decidir se poderá lançar mão de dinheiro disponível no caixa da empresa ou terá de recorrer aos bancos para compor seu capital de giro naquele determinado momento. NUNES (2003, p.14) destaca que:

Nos tempos atuais, o crédito tornou-se elemento essencial na vida das empresas, não importando o seu tamanho, uma vez que elas necessitam de capitais para alavancar suas atividades. Por outro lado, as instituições financeiras dependem de emprestar para continuar operando no mercado. Neste aspecto, crédito torna-se elemento determinante para a continuidade ou morte das organizações.

No entanto, a autora alerta que as empresas proponentes de crédito devem refletir sobre a real necessidade desses capitais e, se sua utilização, descontando os

encargos financeiros, trará resultados positivos. O conhecimento de aspectos relacionados ao custo de oportunidade do dinheiro deve sempre estar presente para embasar a decisão de crédito da empresa. Além disso, a imobilização de capital de giro pode onerar o caixa da empresa, uma vez que afeta diretamente a liquidez.

De acordo com o SEBRAE (2004), os principais fatores relevantes para o sucesso dos empreendimentos na opinião dos empresários são o bom conhecimento do mercado em que atuam e a implementação de uma boa estratégia de vendas. Para BRASIL (1991, p.83), "o sucesso de uma empresa depende da adoção, ao longo do tempo, de um conjunto de políticas nas áreas comercial, financeira, humana e tecnológica, traduzidas em decisões e ações dos seus dirigentes".

Estudos já realizados acerca das características das decisões de crédito das micro e pequenas empresas concluem que, uma vez que os bancos conheçam as expectativas, necessidades e especificidades das pequenas empresas, possam melhor direcionar as ações de atendimento a esse importante segmento da economia. Há, também, a constatação da dependência das pequenas empresas a empréstimos bancários.

Sendo assim, ALBINO (2003, p.13), acrescenta:

O crescimento da competitividade no mercado exige das micro, pequenas e grandes empresas melhor gestão financeira de seus recursos, principalmente em termos de globalização da economia que, a cada dia que passa, exige bens e serviços com custo baixo e melhor qualidade. Isso requer do administrador, seja ele de uma grande ou pequena empresa, flexibilidade em suas ações e planejamento na formulação de seu produto e estratégia a ser adotada para atender a essas necessidades.

Para OTTOBONI & PAMPLONA (2001), a vulnerabilidade das micro e pequenas empresas às mudanças do ambiente, devido a sua estrutura organizacional e também pela forma como são gerenciadas, torna necessário o desenvolvimento de ferramentas gerenciais que possibilitem aperfeiçoar e tornar mais ágil o processo decisório.

Em primeiro lugar, como ressalta WALKER (apud OTTOBONI & PAMPLONA, 2001, p.2) o gerenciamento financeiro de pequenas empresas é fundamentalmente diferente do gerenciamento das grandes, simplesmente porque muitas práticas financeiras das grandes empresas não são necessárias para as pequenas. A literatura financeira aponta como preocupações principais a disponibilidade e o custo

de capital, que implicam na dificuldade de aumentar o capital da empresa e, também, dificuldades na obtenção de financiamento.

O modelo de gerenciamento utilizado pelas MPE reflete a personalidade do proprietário. GIBB (apud OTTOBONI & PAMPLONA, 2001, p.2) identificou doze influências chave na administração das MPE e desenvolveu algumas importantes generalizações sobre a influência do tamanho da empresa e do proprietário na administração das mesmas: (1) equipe administrativa muito pequena; (2) gerenciamento total, isto é, gerentes desempenham papéis multi-funcionais; (3) por falta de recursos, falta pessoal especializado; (4) sistemas de controle são informais; (5) o líder tem “poderes” abrangentes; (6) escassez de mão-de-obra; (7) controle limitado sobre o ambiente e poucos recursos para explorá-lo; (8) maior intimidade da equipe de trabalho – conflitos são mais facilmente resolvidos; (9) pouca influência para obtenção de capital; (10) processo tecnológico limitado; (11) pouca variedade de produtos embora possuam grande flexibilidade; (12) mercado e fatia de mercado limitados.

2.3.1 Análise econômico-financeira como instrumento de auxílio às decisões financeiras nas MPE

Como as micro e pequenas empresas são desobrigadas de apresentar determinados controles contábeis, muitas vezes, deixam de realizá-los. Essa prática pode acabar prejudicando a correta administração financeira desses empreendimentos e motivando, inclusive, problemas de insolvência e talvez até ocasionando a morte prematura, conforme vem sendo observado no decorrer dos anos. “Melhorar a gestão das MPE é uma questão de sobrevivência considerando a alta competitividade do mercado”. (OTTOBONI & PAMPLONA, 2001)

Para VIEIRA (2005, p.3), “a obtenção de resultados consistentes e de longo prazo representa um objetivo fundamental para a maior parte das empresas”. Segundo o autor, realizar com sucesso esta tarefa é essencial para que possa proporcionar a adequada remuneração ao capital investido dos acionistas, efetuar o pagamento dos juros e do principal das suas dívidas e manter relações produtivas com clientes e fornecedores. Além disso, obter resultados é também imprescindível

para que a organização possa contribuir para o crescimento pessoal dos seus empregados e para o desenvolvimento das comunidades nas quais se insere e interage.

Para que esteja apta a operar e a alcançar resultados, a empresa tem que realizar investimentos fixos em imóveis, edificações, equipamentos e instalações em geral. Devem também investir no giro de seus negócios, direcionando recursos principalmente para os estoques e para o financiamento aos clientes. Quando maior o ritmo de crescimento dos negócios maior é a necessidade de recursos para investimento nas atividades operacionais.

Não obstante, para realizar seus investimentos, a empresa precisa dispor de capital suficiente, que poderá ser obtido junto aos sócios e/ou acionistas, e às instituições financeiras, numa proporção que será função das decisões estratégicas adotadas e das condições vigentes nos mercados financeiro e de capitais. O resultado deste processo caracteriza uma determinada composição de fontes de recursos próprios e de terceiros, denominada *estrutura de capital*.

Tais recursos normalmente estão disponíveis em quantidades limitadas, são escassos e demandam uma certa remuneração pela sua utilização. O capital de terceiros busca remuneração através dos juros contratados enquanto que o capital próprio obtém sua remuneração por intermédio dos lucros líquidos gerados pelas atividades operacionais. Esta remuneração, que deve ser proporcionada aos fornecedores de capital, é denominada *custo de capital* e pode ser entendida como o custo dos recursos utilizados no financiamento dos investimentos realizados com o objetivo de produzir resultados operacionais.

A Figura 2.2 a seguir ilustra como se forma a estrutura de capital nas empresas.

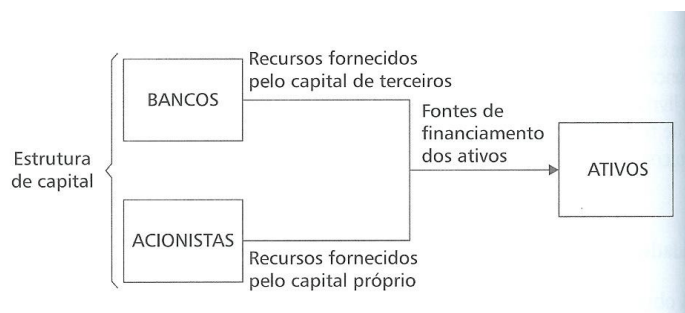


Figura 2.2 — Fontes de recursos das empresas.

Fonte: VIEIRA, 2005

Para fazer frente ao custo de capital remunerando adequadamente seus fornecedores de recursos financeiros através do montante esperado de juros e lucros, a empresa dispõe dos resultados gerados pelas suas operações. Por causa disso, é missão básica da administração selecionar e implementar alternativas de investimento com retornos pelo menos iguais ou, preferencialmente, superiores ao custo dos capitais utilizados no seu financiamento porque, de outra forma, elas não serão compensadoras. Caso seja bem sucedida nesta tarefa, alcançando retornos sobre os investimentos superiores ao custo médio ponderado dos capitais utilizados, pode-se afirmar que a empresa criou valor para os seus proprietários.

Mesmo não sendo o objetivo do presente estudo, faz-se necessário abordar determinados conceitos de administração financeira, uma vez que a correta observância dos indicadores financeiros possibilita às empresas a criação de valor para os proprietários e/ou acionistas. Dessa maneira, pode-se relacionar algumas idéias gerais, conforme VIEIRA (2005, p.8):

- a) a administração da empresa deveria gerenciar os recursos colocados a sua disposição com o objetivo de aumentar o valor da empresa;
- b) para que isso aconteça, é fundamental que o retorno obtido sobre os investimentos realizados seja superior ao custo dos capitais utilizados no seu financiamento.

2.3.2 A relação capital próprio X capital de terceiros

Em geral, o custo do capital próprio é superior ao custo do capital de terceiros, devido às características intrínsecas de cada fonte de capital. Isso se deve ao fato de que o capital próprio assume a maior parcela do risco inerente a qualquer atividade empresarial. Enquanto o capital de terceiros tem sua remuneração, prazo de disponibilidade e garantias fixadas em contrato, o capital próprio não desfruta dessas possibilidades, estando muito mais exposto a todo um conjunto de variáveis que podem afetar os resultados da empresa (VIEIRA, 2005).

Um dos principais motivos pelos quais as empresas buscam o endividamento é porque ele representa uma forma de complementar o volume de recursos necessários ao financiamento das suas atividades. Para VIEIRA (2005, p. 21), nesta

ótica, a empresa lança mão dos recursos de terceiros porque precisa de mais dinheiro do que dispõe em determinado momento. No exemplo a seguir, a empresa X utiliza apenas capital próprio como fonte de recursos, ao passo que a empresa Y utiliza também o capital de terceiros, na proporção de 50% dos recursos necessários ao custo de 20% ao ano, conforme ilustra a Figura 2.3:

	Empresa X	Empresa Y
Investimento total	1.000	1.000
Capital próprio	1.000	500
Capital de terceiros	0	500
Taxa de juros ao ano	20%	20%
Receita	1.000	1.000
Custos operacionais	600	600
Lajir	400	400
Juros	0	100
Lair	400	300
IR (30%)	120	90
Lucro líquido	280	210
ROE		
Retorno do capital próprio	28%	42%

Figura 2.3 — Alavancagem e retorno do capital próprio.

Fonte: VIEIRA, 2005

Como as duas operações são idênticas, o resultado operacional medido pelo Lucro Antes dos Juros e do Imposto de Renda (Lajir) é também idêntico e igual a \$ 400. Deste ponto em diante é que começam as diferenças. Como a empresa Y se utiliza do endividamento, o Lucro Antes do Imposto de Renda (Lair) e o lucro líquido são menores, devido à incidência de juros sobre os resultados produzidos (\$ 300 contra \$ 400 e \$210 contra \$ 280). Outra diferença interessante é que o resultado líquido para os proprietários da empresa Y, embora menor em valor absoluto, é mais elevado quando considerado sob a ótica da remuneração do capital empregado (42% contra 28%).

Este exemplo permite inferir que outro motivo muito importante pelo qual as empresas se endividam é que o capital de terceiros, desde que contratado em condições adequadas, permite que os resultados do capital próprio sejam mais elevados, ou seja, permite a alavancagem da empresa.

Sendo assim, Alavancagem Financeira pode ser definida como a utilização de recursos fixos com o objetivo de elevar o retorno do capital próprio (VIEIRA, 2005).

2.3.3 Administração do capital de giro

A administração do capital de giro, segundo VIEIRA (2005, p.32), pode ser caracterizada como o campo de estudo que trata da gestão dos ativos e passivos que compõem os grupos circulantes do balanço patrimonial – ativo circulante e passivo circulante, e se preocupa em buscar respostas para duas questões principais: (1) Quanto deveria ser investido nas contas do ativo circulante, e (2) Como estes investimentos deveriam ser financiados?

Os ativos circulantes são bens e direitos que se espera sejam convertidos em dinheiro no prazo de até um ano, enquanto que os passivos circulantes, obrigações exigidas também no prazo de até um ano. São chamadas de curto prazo por conterem essa característica. Conforme OLIVEIRA (2002, p.37), a administração de curto prazo engloba o estudo dos principais itens do ativo circulante (caixa, aplicações de curto prazo, duplicatas a receber e estoques) e passivo circulante (contas a pagar, salários, encargos e empréstimos).

A expressão *capital de giro* é comumente definida como o montante total investido no ativo circulante (caixa, bancos, aplicações financeiras, estoques e contas a receber de clientes), enquanto a expressão *capital de giro líquido* é definida como sendo a diferença entre o ativo circulante e o passivo circulante.

O montante das fontes e aplicações registradas nas contas do circulante podem variar em função de: (1) fatores gerais que afetam todas as empresas, tais como o ritmo da atividade econômica; (2) fatores característicos de determinado setor empresarial, a exemplo da tecnologia básica empregada ou dos padrões de financiamento usualmente praticados nas operações de compra e venda; (3) fatores específicos à realidade da empresa como o volume, a sazonalidade das vendas e a estrutura dos custos; e (4) as políticas comerciais, operacionais e financeiras adotadas.

Para VIEIRA (2005, p. 40):

A administração do capital de giro tem como objetivo principal a manutenção do equilíbrio financeiro da empresa como forma de garantir a continuidade da atividade operacional e propiciar condições adequadas que favoreçam a sua sobrevivência e o crescimento.

Segundo BULGACOV (apud OLIVEIRA, 2002, p. 40), muitas vezes nas pequenas empresas ocorrem falhas na administração do capital de giro, tais como:

- a) falta de observação da sintonia entre a velocidade de transformação dos ativos em caixa e a velocidade de vencimento das contas a pagar. A empresa compra à vista ou para pagar em 30 dias e vende a prazo de 60 dias ou mais;
- b) falta de adequação entre o tipo de investimento realizado e a fonte de financiamento, ocorre quando a empresa faz investimentos em ativos permanentes com recursos financeiros de curto prazo;
- c) expansão sem margem de segurança, a cada nova venda, ocorre nova necessidade de financiamento, tornando a necessidade de financiamento permanente.

A existência de falhas como estas acima descritas, podem comprometer o capital de giro da pequena empresa, em virtude principalmente do descompasso entre recebimentos e pagamentos e planos de expansão sem devido planejamento.

De acordo com OLIVEIRA (2002, p. 41), os recursos destinados ao capital de giro da empresa são movimentados constantemente, por isso envolvem decisões que devem ser tomadas no curto prazo, possibilitando a continuidade de suas operações. Esse acompanhamento constante representa desafios que são enfrentados pelo empresário diariamente, daí a importância da administração do capital de giro, pois qualquer problema que ocorra com os componentes principais do giro: caixa, clientes, estoques e fornecedores, a empresa fica vulnerável e seus objetivos de longo prazo podem ser afetados, sendo que as pequenas empresas correm mais riscos devido aos seus recursos serem mais escassos que nas grandes empresas.

As informações obtidas a partir do referencial teórico permitem inferir acerca da importância das organizações conhecerem o consumidor, seu comportamento, suas preferências. Além disso, no caso dos bancos, cujo marketing diferencia-se daquele aplicado ao varejo como um todo, por ser uma organização onde se conjugam vendas de produtos e também a prestação de serviços, o foco no cliente é de fundamental importância. O consumidor está cada vez mais “antelado”, preocupado com o que consome e, de certa maneira, difícil de ser fidelizado, já que as ofertas são inúmeras.

Nesse sentido, fica clara a importância da orientação para o mercado no trabalho bancário, cuja imaterialidade deve ser compensada por uma melhor

orientação quanto aos melhores produtos/serviços a serem utilizados, bem como a melhor maneira de realizar sua movimentação financeira.

Por sua vez, as micro e pequenas empresas, que constituem um público expressivo no cenário nacional e também extremamente singular, pois são empresas constituídas em sua maioria por um único proprietário, cujas decisões cabem a essa mesma pessoa, dando a esses consumidores características de pessoas físicas. Para eles, o que conta são as suas preferências pessoais e, quando muito, da sua família.

Torna-se, portanto, um desafio para as instituições financeiras oferecerem produtos de qualidade, que atendam às necessidades específicas destes clientes de maneira a fidelizá-los, com vistas à perenidade dos negócios e a sobrevivência em um cenário de acirrada competitividade.

3. METODOLOGIA

Com 24,6 milhões de correntistas, 15,1 mil pontos de atendimentos em 3,1 mil cidades e 22 países, o Banco do Brasil é hoje a maior instituição financeira do País, atendendo a todos os segmentos do mercado financeiro.

Em 198 anos de existência, o primeiro banco a operar no País coleciona histórias de pioneirismo e liderança. Foi o primeiro a entrar para a bolsa de valores; a lançar cartão de múltiplas funções; a lançar o serviço de *mobile banking*, a se comprometer com uma Agenda 21 Empresarial e a aderir aos Princípios do Equador. Hoje é líder em ativos, depósitos totais, câmbio exportação, carteira de crédito, base de correntistas, rede própria de atendimento no país, entre outros.

Essas vitórias são resultado dos investimentos em tecnologia, do treinamento de 82,5 mil funcionários, da estratégia de segmentação dos mercados, do atendimento especializado e da busca constante por eficiência. Tudo isso, aliado à tradição da Empresa, fez do Banco do Brasil uma organização ágil, moderna e competitiva, com capacidade de atender as mais diversas demandas de negócios do País.

Para cumprir sua missão: “Ser a solução em serviços e intermediação financeira, atender às expectativas de clientes e acionistas, fortalecer o compromisso entre os funcionários e a Empresa e contribuir para o desenvolvimento do País”, o Banco do Brasil investe em treinamentos aos seus colaboradores e utiliza as mais modernas práticas de gestão atualmente disponíveis.

O imenso contingente de clientes é dividido em três grandes áreas, chamadas de pilares: Varejo, Atacado e Governo. Os clientes governamentais, entes públicos do poder executivo das esferas federal, estadual e municipal bem como o legislativo e o judiciário estão agrupados no pilar Governo. O pilar Atacado compreende os clientes pessoas jurídicas constituídas pelas médias e grandes empresas com faturamento acima de R\$10 milhões. Os clientes pessoas físicas, pessoas jurídicas com faturamento até R\$10 milhões (micro e pequenas empresas) e agronegócios estão agrupados no pilar Varejo.

A agência de Salto do Jacuí é a de número 3.762 e foi criada há pouco mais de 15 anos. Possui 08 funcionários e 3.687 clientes no total (pessoas físicas, jurídicas, agronegócios e governo — a agência atende duas prefeituras). Possui

uma carteira formada de pessoas físicas e uma em formação da pessoa jurídica. A margem geral de contribuição da agência para o banco é de R\$358.985,00 (Trezentos e cinquenta e oito mil e novecentos e oitenta e cinco reais).

A pessoa jurídica, por sua vez, possui 184 clientes no total, perfazendo um valor de R\$ 30.276,00 (Trinta mil e duzentos e setenta e seis reais) de margem de contribuição. A base de clientes corresponde a duas carteiras: *EMPRESAS*, com um total de 54 clientes e a *MICROEMPRESAS* com um total de 73 clientes. Isso ocorre porque, para o cliente pertencer à carteira *EMPRESAS*, ele necessita ter uma margem de contribuição de, no mínimo, R\$200,00 (Duzentos reais). Os demais 57 clientes pertencem ao Grupo Não Rentabilizado.

No intuito de se avaliar o grau de satisfação das empresas clientes com os produtos para capital de giro ofertados pelo Banco do Brasil, e também investigar suas principais práticas de gestão, optou-se pela realização de um estudo de caso descritivo. Isto porque trata-se da análise de um fenômeno contemporâneo, que envolve o estudo comportamental de clientes em seu processo de tomada de decisão de crédito bancário, utilizando-se grande variedade de fontes de evidência e múltiplas fontes de dados.

Como a análise ocorre tão somente sobre os clientes da carteira *EMPRESAS*, composta por 40 empresas (os 14 restantes correspondem ao dirigentes pessoas físicas encarteirados), o método empregado pode ser caracterizado como um estudo de caso, pois visa avaliar o grau de satisfação e analisar as práticas de gestão de um caso específico. De acordo com Yin (1994), o método do estudo de caso se caracteriza por ser uma pesquisa de campo para se verificar *in loco* os efeitos de algum fenômeno. No caso em questão busca-se verificar o grau de adequação das linhas de crédito de capital de giro oferecidas ao público pessoa jurídica encarteirado na Agência Salto do Jacuí – RS.

Para a realização do estudo, foram utilizados dados qualitativos, coletados por intermédio de entrevistas semi-estruturadas. “De um modo geral, pesquisas de cunho qualitativo exigem a realização de entrevistas, quase sempre longas e semi-estruturadas.” (DUARTE, 2000)

Nesses casos, a definição de critérios segundo os quais serão selecionados os sujeitos que vão compor o universo de investigação é algo primordial, pois interfere diretamente na qualidade das informações a partir das quais será possível construir a análise e chegar à compreensão mais ampla do problema delineado.

3.1 ESTRUTURAÇÃO DO INSTRUMENTO DE PESQUISA

O instrumento de pesquisa utilizado foi um roteiro semi-estruturado de entrevistas (Anexo A), dividido em três partes, inicialmente contendo 32 perguntas e dividido em três módulos: identificação do perfil do entrevistado, identificação das práticas de gestão mais utilizadas e avaliação da satisfação com relação às linhas de crédito do Banco do Brasil. A partir da segunda entrevista, foi identificada a necessidade de se remodelar o roteiro, de modo que este não fosse tão extenso e que focasse melhor o que se pretendia saber.

Muitos problemas podem ser identificados no roteiro das entrevistas quando elas saem do papel (ou do computador) e ganham significado na interação entrevistador/entrevistado. Por essa razão, este deve ser um instrumento flexível para orientar a condução da entrevista e precisa ser periodicamente revisto para que se possa avaliar se ainda atende os objetivos definidos para aquela investigação. (DUARTE, 2000)

Depois de remodelado, o roteiro permaneceu com 17 perguntas no total. Na primeira parte, cinco perguntas com o objetivo de identificar o perfil da empresa entrevistada; na segunda parte, cinco perguntas sobre as práticas de gestão mais utilizadas e na terceira e última parte, cinco perguntas abertas e duas perguntas fechadas, sendo uma para obter a avaliação sobre o relacionamento da empresa com o Banco e outra para conhecer o grau de satisfação do cliente com as linhas de crédito do Banco.

3.2 SELEÇÃO DA AMOSTRA

Em uma metodologia de base qualitativa o número de sujeitos que virão a compor o quadro dificilmente pode ser determinado *a priori* – tudo depende da qualidade das informações obtidas em cada depoimento, assim como da profundidade e do grau de recorrência e divergência dessas informações. Enquanto estiverem aparecendo “dados” originais ou pistas que possam indicar novas

perspectivas à investigação em curso, as entrevistas precisam continuar sendo feitas. (DUARTE, 2000)

À medida que se colhem os depoimentos, vão sendo levantadas e organizadas as informações relativas ao objeto da investigação e, dependendo do volume e da qualidade delas, o material de análise torna-se cada vez mais consistente e denso. Quando já é possível identificar padrões simbólicos, práticas, sistemas classificatórios, categorias de análise da realidade e visões de mundo do universo em questão, e as recorrências atingem o que se convencionou chamar de "ponto de saturação", dá-se por finalizado o trabalho de campo, sabendo que se pode (e deve) voltar para esclarecimentos.

Para DUARTE (2000, p. 4), no que diz respeito ao número de pessoas entrevistadas, o procedimento que se tem mostrado mais adequado é o de ir realizando entrevistas até que o material obtido permita uma análise mais ou menos densa das relações estabelecidas naquele meio e a compreensão de "significados, sistemas simbólicos e de classificação, códigos, práticas, valores, atitudes, idéias e sentimentos". Eventualmente é necessário um retorno ao campo para esclarecer dúvidas, recolher documentos ou coletar novas informações sobre acontecimentos e circunstâncias relevantes que foram pouco explorados.

Para atingir tal objetivo, o presente trabalho conta com 11 entrevistas que, partindo-se do ponto de vista do total de clientes da carteira *EMPRESAS* (40), correspondeu a, aproximadamente, 28% da população base. A escolha das empresas deu-se aleatoriamente, entre as encarteiradas.

3.3 PROCEDIMENTO DE COLETA

Foram dois os tipos de dados coletados:

- a) Primários: por meio de entrevistas pessoais; e
- b) Secundários: por meio de análise documental do sistema interno do Banco do Brasil.

As entrevistas foram realizadas no período entre os dias 20 e 31 de agosto de 2007, pela própria Autora, por meio de visita às empresas escolhidas. As entrevistas foram marcadas anteriormente por telefone e, neste primeiro contato, foram

explicadas as razões de sua realização e os motivos que levaram a empresa a ser escolhida para participar da pesquisa.

A escolha do procedimento de coleta por meio de visita *in loco* justifica-se por facilitar ao pesquisador adentrar no ambiente do pesquisado, permitindo ao primeiro uma observação crítica desse ambiente e facilitando a obtenção de impressões acerca da empresa. Procurou-se ir fazendo as perguntas e anotando tudo o que o entrevistado falava.

Segundo DUARTE (2000, p. 5), aprender a realizar entrevistas é algo que depende fundamentalmente da experiência no campo. Por mais que se saiba, hipoteticamente, aquilo que se está buscando, adquirir uma postura adequada à realização de entrevistas semi-estruturadas, encontrar a melhor maneira de formular as perguntas, ser capaz de avaliar o grau de indução da resposta contido numa dada questão, ter algum controle das expressões corporais (evitando o máximo possível gestos de aprovação, rejeição, desconfiança, dúvida, entre outros), são competências que só se constroem na reflexão suscitada pelas leituras e pelo exercício de trabalhos dessa natureza.

Os contatos foram facilitados devido à pesquisadora já ter proximidade com esses clientes. Estes foram extremamente solícitos e se propuseram responder o que fosse perguntado da maneira mais sincera possível, muito embora isso seja objeto de crítica por vários autores, dada a dificuldade em se registrar os fatos como eles são, sem um viés subjetivo. No entanto, a abordagem qualitativa pressupõe uma relação de confiança entre pesquisador e pesquisado e, além disso, a análise se dá já durante a fase de coleta e possui característica indutiva, valendo-se também da opinião crítica do pesquisador enquanto observador de determinada realidade.

A pesquisa qualitativa enfatiza a natureza socialmente construída da realidade, a íntima relação entre pesquisador e o que é pesquisado, as restrições situacionais que modelam o estudo e a natureza valorativa da pesquisa. Existem diversos questionamentos sobre o que é realmente científico. Atitude científica, no entanto, é ter a mente aberta e crer que ninguém possui a verdade na ciência. Dada a freqüente acusação de que a pesquisa qualitativa é subjetiva, opinativa e tendenciosa, pode-se dizer que não há neutralidade na ciência: todas as pesquisas são afetadas pelos vieses. Procura-se, portanto, evitar que o pesquisador exerça influência sobre o pesquisado, na busca de uma verdadeira compreensão do fenômeno ou comportamento em questão.

Já a análise da documentação secundária constitui-se, potencialmente, em um instrumento importante e fundamental na obtenção de dados, pois possibilita a obtenção de grande número de informações preliminares do problema em estudo, assim como a conformação de base mínima e sólida, que permitiu a apresentação dos resultados finais, consoante os objetivos definidos.

3.4 ANÁLISE DOS DADOS

A limitação maior do procedimento metodológico escolhido é a análise dos dados coligidos, de maneira indutiva, ou seja, da visão específica para a geral. Devido à variedade e diversidade das técnicas utilizáveis, os dados que se obtêm são normalmente variados e ricos. Tal tarefa realmente constitui um desafio no campo da pesquisa, uma vez que é necessário uma grande disposição do pesquisador, dada a natureza significativa e densa dos dados obtidos.

Apesar de essa ser uma vantagem - já que assim se pode conhecer e compreender melhor a unidade em estudo - paga-se o preço de que "(. . .) os dados são, como resultado de uma natureza diferente, não comparáveis. Daí que não seja possível analisá-los mediante os procedimentos classificatórios e sistemáticos usuais." (Greenwood, 1973, apud CAVALLIERI, 2000, p. 109) É que não há técnicas padronizadas para relacionar dados derivados de pesquisa bibliográfica, entrevistas (questionários) e documentos.

Os dados coletados foram analisados por meio de tabulação, procurando-se agrupá-los por similaridades que permitam a demonstração gráfica do resultado obtido sobre o perfil das empresas, bem como suas práticas. A análise dos dados obtidos sobre o grau de avaliação e satisfação das empresas com os produtos BB para capital de giro foi realizada através da leitura e interpretação das entrevistas. Os dados secundários, por sua vez, permitem visualizar mais claramente o problema da diminuição do volume de recursos aplicados na carteira.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Este capítulo contém a análise dos dados que, conforme já mencionado, foram analisados e agrupados por similaridades no que se refere às práticas de gestão e perfil dos entrevistados e por interpretação do material obtido no que se refere ao grau de satisfação e avaliação das linhas de crédito para capital de giro do BB – Agência Salto do Jacuí – RS.

4.1 ANÁLISE DOCUMENTAL E LEVANTAMENTO DO PROBLEMA

A análise dos dados secundários levou em consideração os números do Acordo de Trabalho da Agência relativos aos produtos mais utilizados destinados a capital de giro das pessoas jurídicas: BB Giro Rápido, Cheque Ouro Empresarial, Desconto de cheques, Desconto de Títulos e BB Giro PASEP. O período considerado foi de Janeiro a Dezembro de 2006. Os gráficos a seguir demonstram a fraca expansão do crédito destinado a capital de giro da Agência Salto do Jacuí no ano de 2006.

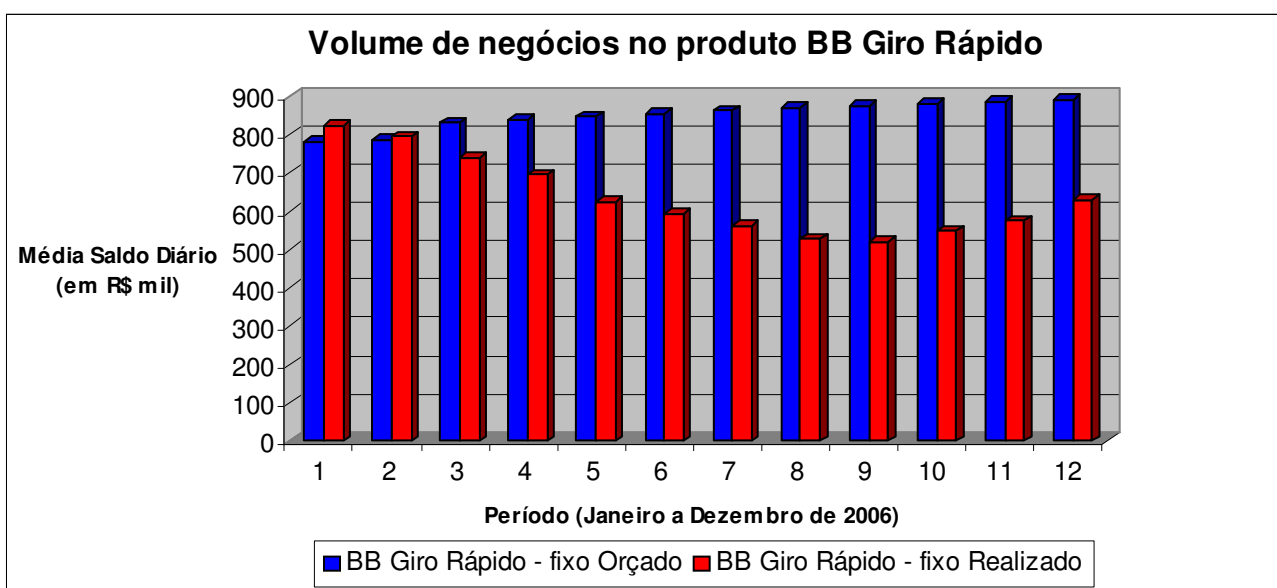


Gráfico 4.1 — Acompanhamento volume aplicado BB Giro Rápido – crédito fixo

Fonte: Acordo de Trabalho — SISBB

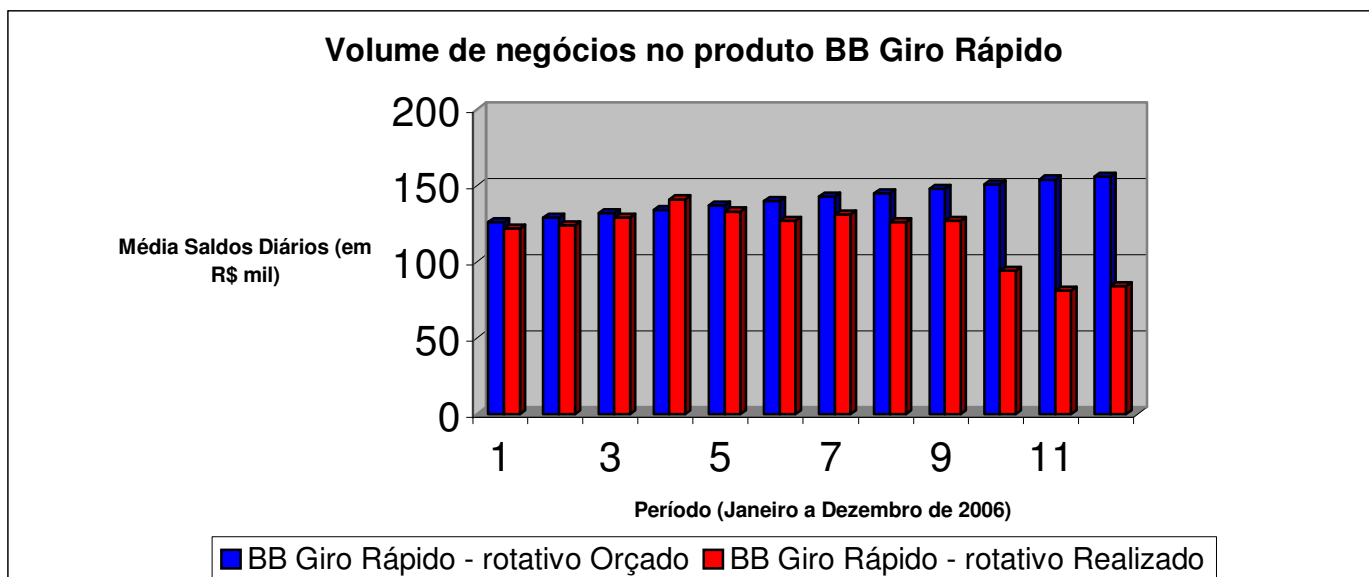


Gráfico 4.2 — Acompanhamento volume aplicado BB Giro Rápido – crédito rotativo

Fonte: Acordo de Trabalho – SISBB

O BB Giro Rápido tradicionalmente divide-se em uma parte fixa e uma rotativa. A parte fixa corresponde ao montante do contrato que o cliente pode fazer uso pagando uma taxa de juros de 2,57% a.m. e em 18 parcelas. Além disso, o capital é reutilizável, ou seja, à medida que vai sendo repostado, pode ser reutilizado. Quando isso ocorre, o sistema automaticamente repactua as parcelas de acordo com o montante em uso. A parte rotativa é o limite do cheque especial e corresponde a 20% do valor dos contratos acima de R\$10 mil e R\$1 mil para os contratos de até R\$10 mil. Quando utilizada, é cobrada uma taxa de 7,33% a.m.

Analisando-se o Gráfico 4.1 acima, verifica-se que os valores realizados (colunas em vermelho) mantêm-se abaixo dos valores orçados (colunas em azul) ao aproximar-se o final do ano. Note-se que iniciam os meses de janeiro e fevereiro com o realizado superando a meta o equivalente a 105%, seguindo em queda, chegando a dezembro com 70% do previsto em um montante de R\$ 631 mil frente aos R\$ 894 mil orçados. O Gráfico 4.2, no entanto, permanece inferior, a não ser pelo mês de abril, quando o realizado supera o valor orçado atingindo 104%, indicando um aumento da utilização do cheque especial nesse período. Em dezembro, esse percentual cai para 53%, acompanhando a queda do crédito fixo, em um montante de R\$ 84 mil frente aos R\$ 156 orçados.

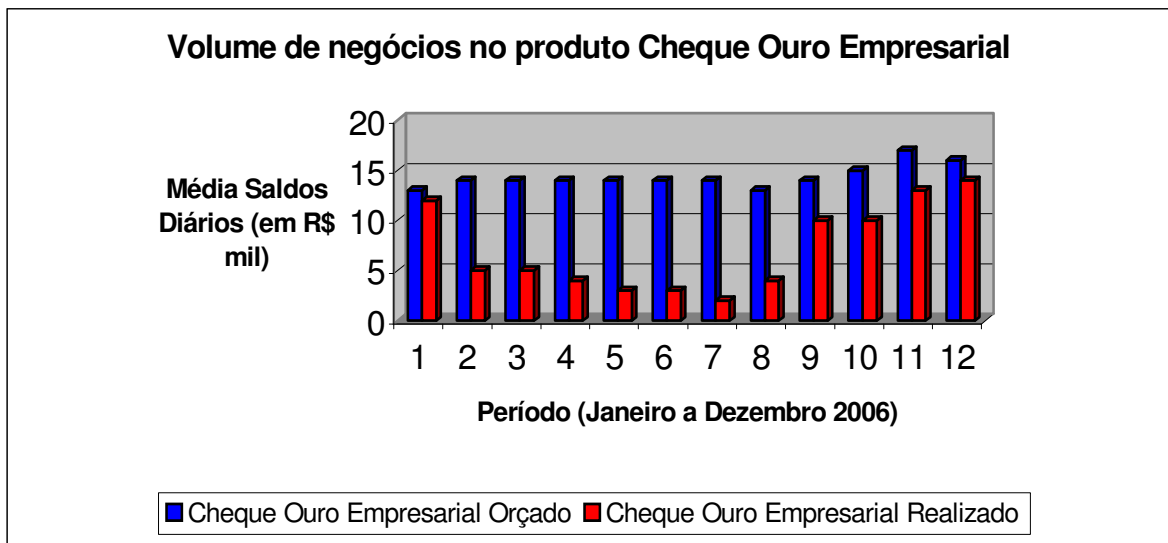


Gráfico 4.3 — Acompanhamento volume aplicado Cheque Ouro Empresarial

Fonte: Acordo de Trabalho — SISBB

O Cheque Ouro Empresarial é um limite de cheque especial destinado às empresas com faturamento superior a R\$1.200.000,00 (Um milhão e duzentos mil reais) que não constituem público alvo do BB Giro Rápido, ou ainda àqueles clientes com risco D, cujo nível não permite a contratação desse último. Verifica-se, a partir do Gráfico 4.3, que o percentual de utilização em nenhum momento supera o orçado. No entanto, verifica-se um aumento crescente da demanda nos meses de setembro a dezembro, fechando o ano com 92% de atingimento da meta em um montante de R\$ 14 mil.

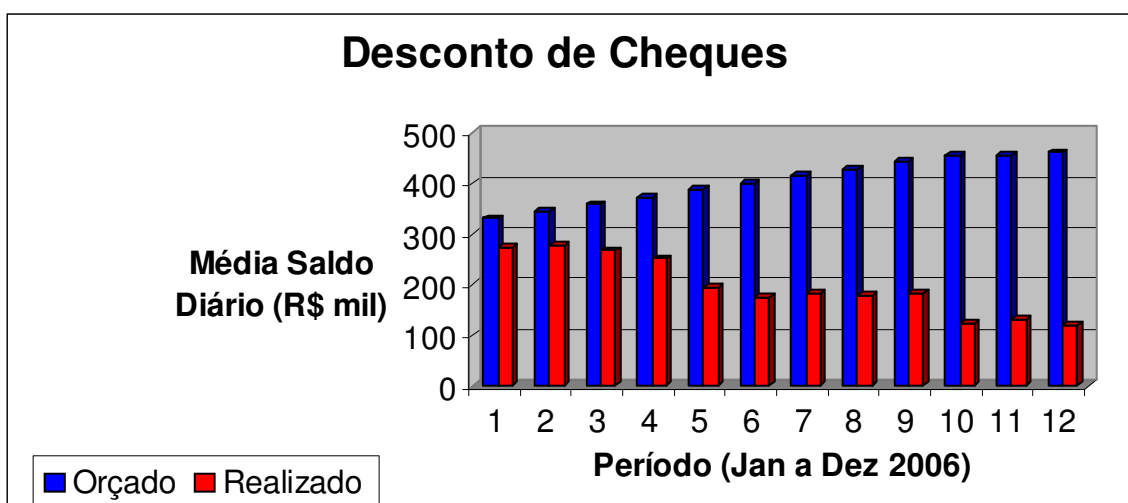


Gráfico 4.4 — Acompanhamento volume aplicado Desconto de Cheques

Fonte: Acordo de Trabalho — SISBB

O Desconto de Cheques destina-se à antecipação de recebíveis das empresas que trabalham com cheques pré-datados para seus clientes. Para dispor de limite para esse produto, a empresa apenas precisa declarar o percentual e os valores de suas vendas a prazo e assinar contrato. Mais uma vez, observa-se o declínio acentuado da demanda. Inicia o ano com 82% de utilização e finaliza com 26% em inexpressivos R\$ 121 mil frente aos R\$ 462 mil orçados.

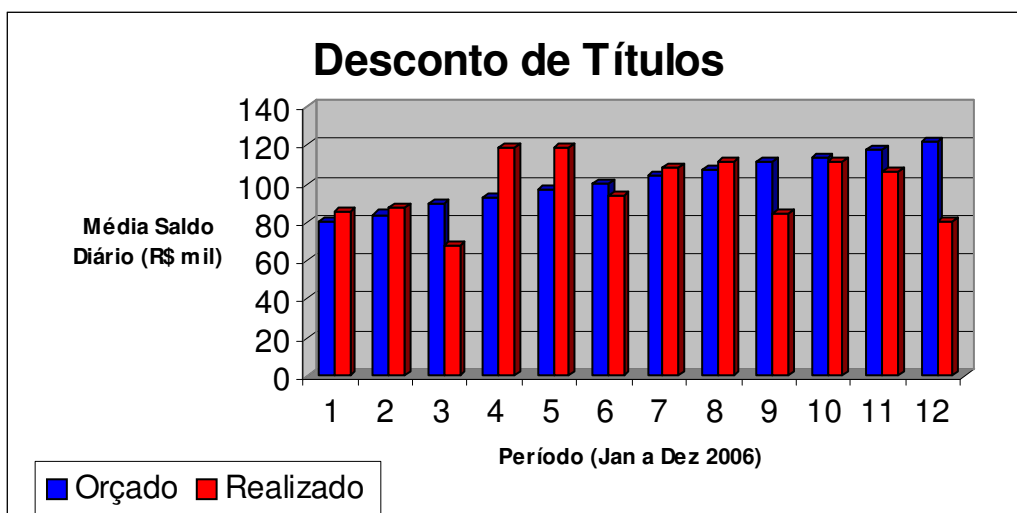


Gráfico 4.5 — Acompanhamento Desconto de Títulos

Fonte: Acordo de Trabalho — SISBB

O Desconto de Títulos é destinado àquelas empresas que emitem títulos de cobrança a seus clientes. Tais operações na agência são realizadas por apenas dois clientes sendo, portanto, uma carteira extremamente concentrada. Ainda assim, percebe-se que a demanda enfraquece em março, aumenta em abril e maio e volta a cair em junho. Mantém-se em alta de julho a agosto e não volta a superar o orçado, fechando o ano com 65% de atingimento. Esse indicador é mostrado aqui, entretanto, não contribui para a análise, pois é utilizado por poucos clientes. Além disso, estas empresas pertencem ao setor de extração de pedra ágata e vendem a matéria prima para a indústria de porcelanato, tanto no Brasil, quanto no exterior.

Em um estudo realizado pelo professor Luis Roque Klering da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS) e publicado em matéria na Zero Hora do dia 29 de janeiro de 2006 por Caroline Torma, foi verificado retração do município de Salto do Jacuí entre os anos 1999 e 2004. Tal fato deve-se principalmente à crise no setor de pedras ágatas, provocada principalmente pela desvalorização do dólar, o aumento dos custos de extração e o baixo preço pago pela pedra semipreciosa no mercado internacional que, aliados à ocorrência de safras frustradas em virtude de

estiagens levaram o município a figurar entre os que mais recuaram em dez anos, numa expressiva faixa de 56% de retração. Essa informação contribui para entender a necessidade de capital de giro verificada nas empresas que utilizam o produto Desconto de Títulos. Contudo, o produto atingiu em dezembro apenas R\$ 80 mil perante R\$ 122 mil previstos na meta.

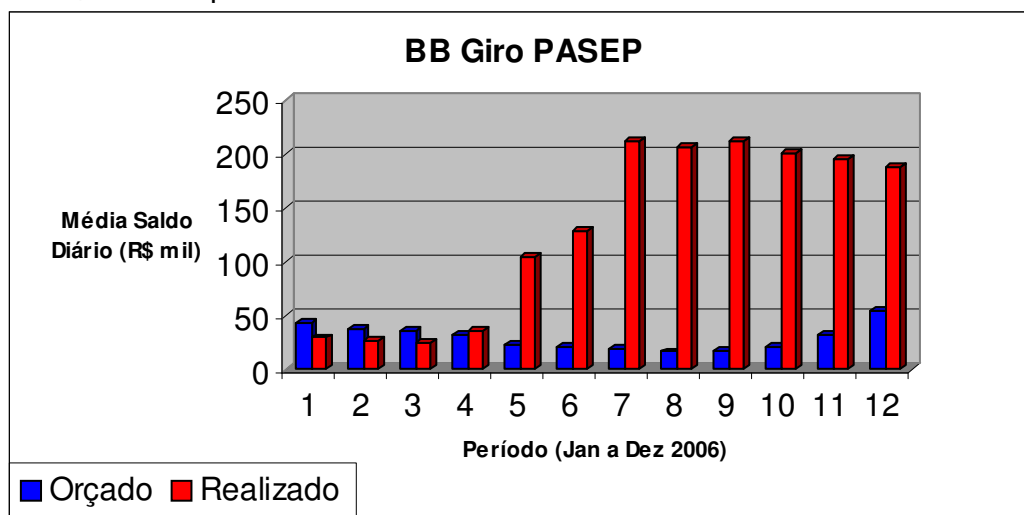


Gráfico 4.6 — Operações com recursos do PASEP
Fonte: Acordo de Trabalho — SISBB

Por sua vez, BB Giro Mix-Pasep alcançou um desempenho muito superior ao orçado, obtendo um crescente aumento da demanda no decorrer dos meses, chegando a expressivos 347% de atingimento em dezembro de 2006. Observa-se que o aumento começa a partir do mês de abril, progredindo até chegar em setembro, quando chega a um montante de R\$213 mil. A partir de então, inicia um pequeno decréscimo, chegando a dezembro com um montante de R\$ 189 mil. A explicação para o bom desempenho deste produto está na oferta ativa realizada quando do seu lançamento para micro e pequenas empresas, em meados de 2006. Muitos clientes realizaram a substituição do BB Giro Rápido por este produto que também pode ser pago em 18 vezes, com taxa de juros semelhante a este último. Entretanto, o capital pago não pode ser reutilizado e a contratação exige garantias reais ou fidejussórias de terceiros com recursos líquidos computáveis. Além disso, quando começou a ser oferecido, o produto exigia Certidões Negativas do INSS e do FGTS. Isso desfavorece a utilização do produto e consiste em empecilho para novas contratações, na opinião dos clientes.

A partir dos dados secundários analisados, pode-se confirmar a baixa demanda por crédito destinado a capital de giro das empresas pertencentes à

carteira de pessoas jurídicas da Agência Salto do Jacuí, o que contraria as informações de expansão do crédito veiculadas na mídia em 2006. Analisando-se o fato sob a ótica do macroambiente (neste caso, o município como um todo), torna-se importante frisar que a ocorrência de safras frustradas nos últimos anos, bem como a desvalorização do dólar frente ao real, deveriam causar maior procura por empréstimos bancários. Salto do Jacuí tem sua economia baseada principalmente na agricultura, pecuária e extração de pedras ágatas. No entanto, os números apresentados indicam a baixa procura por operações de capital de giro por parte das empresas clientes. A análise dos dados coletados pelas entrevistas serve de base para um melhor entendimento do fenômeno em questão.

4.2 LEVANTAMENTO DE CAMPO

A entrevista foi dividida em três partes, sendo que na primeira parte, cinco perguntas tinham o objetivo de classificar a empresa quanto ao porte, esquema de administração e alçada decisória, bem como a escolaridade do decisor. Além disso, buscou-se questionar o nível de qualificação técnica do decisor, como por exemplo sua participação em cursos de capacitação, workshops, feiras, balcões de negócios. O objetivo dessa pergunta era analisar o grau de atualização empregado pela empresa para fazer frente às forças competitivas da indústria onde está inserida. Uma outra questão buscou identificar se a empresa possui cadastro de seus clientes. Além disso, procurou-se saber se a empresa fazia ou não uso de empréstimos bancários.

O perfil das entrevistadas aparece detalhado na Tabela 4.1

Porte	Esquema de Administração	Alçada Decisória	Decisor	Utiliza empréstimos bancários
ME	Familiar	Individual	Proprietário	Sim
EPP	Familiar	Individual	Proprietário	Sim
EPP	Familiar	Colegiada	Proprietários	Sim
EPP	Familiar	Individual	Proprietário	Não

Tabela 4.1 — Perfil das empresas entrevistadas

Fonte: Coleta de dados

A escolaridade dos decisores/proprietários ficou assim definida:

Escolaridade	Percentual
Ensino Fundamental	45,5%
Ensino Médio	36,4%
Ensino Superior ou Técnico	18,1%

Tabela 4.2 — Escolaridade do decisor

Fonte: Coleta de dados

Quando indagados sobre a participação em cursos de capacitação, workshops, feiras e balcões de negócios, 64% responderam que participam eventualmente de algum evento relacionado ao seu ramo de atuação, sejam cursos promovidos pelo SEBRAE, sejam feiras ou balcões de negócios. O restante, 36%, respondeu não participar de eventos assim no momento, o que consiste em uma falha por parte da empresa que deixa de investir no seu capital intelectual.

Sobre gerenciamento do relacionamento das empresas entrevistadas com seus clientes, foi-lhes perguntado se possuem cadastro de clientes e quais os meios empregados para gerenciar esse relacionamento. Do total, 64% responderam que mantém algum tipo de cadastro de clientes, seja manual ou automatizado. Entre os métodos de gerenciamento de relacionamento com clientes citados por estas empresas estão:

- a) contato telefônico — 57%;
- b) venda pessoal e foco no atendimento — 71%;
- c) visita a clientes — 14%

Note-se que as empresas responderam mais de um item por vez, sendo que a maioria utiliza uma combinação dessas técnicas.

Sobre a utilização de empréstimos bancários:

Utilizam empréstimos bancários	73%
Não utilizam empréstimos bancários	27%

Tabela 4.3 — Percentual de utilização de empréstimos bancários

Fonte: Coleta de dados

As empresas que responderam que utilizam empréstimos bancários informaram que utilizam principalmente linhas de curto prazo para capital de giro e

longo prazo para financiamentos. Entretanto, a política de financiamentos de investimentos não será abordada no presente estudo, ficando restrito apenas à administração do capital de giro. O principal banco de relacionamento citado em 64% dos casos foi o Banco do Brasil. As linhas de crédito mais citadas foram BB Giro Rápido e Desconto de Cheques. Contudo, o BB Giro Rápido é considerado de longo prazo, devido ao pagamento em 18 parcelas.

A Tabela 4.4 demonstra que a maioria das empresas entrevistadas mantém o BB como seu principal banco de relacionamento. Isso permite inferir que embora o volume de crédito tenha se mantido inferior aos índices previstos, não implica que as empresas tenham buscado os empréstimos em outras instituições. A Tabela 4.5 permite concluir que a principal linha de crédito utilizada é o BB Giro Rápido, seguido do Desconto de Cheques. O BB Capital de Giro mantém-se em última colocação e, vale lembrar, que os créditos destinados a essa linha estão concentrados em apenas 10 clientes na carteira e o capital não é reutilizável gerando, na medida em que as prestações são pagas, a diminuição da média de saldos diários.

Principal Banco de Relacionamento	Situação	
	Pesquisados	%
Banco do Brasil	7	64
Banrisul	2	18
Sicredi	1	9
Caixa Econômica Federal	1	9

Tabela 4.4 — Principal banco de relacionamento
Fonte: Coleta de dados

Principais linhas de crédito do BB utilizadas	Situação	
	Pesquisados	%
BB Giro Rápido	8	73,0
Desconto de Cheques	5	45,5
BB Capital de Giro	4	36,4

Tabela 4.5 — Linhas de crédito para capital de giro mais utilizadas
Fonte: Coleta de dados

Com a finalidade de investigar as principais práticas de gestão relacionadas com a administração do capital de giro nas empresas entrevistadas, a segunda parte

do roteiro previa perguntas sobre política de vendas, compras e estoques, visando identificar como financiam a necessidade de capital de giro. As informações obtidas demonstram uma preocupação por parte das empresas em financiar seu ciclo financeiro com recursos próprios, recorrendo menos aos empréstimos bancários.

Salto do Jacuí é um município relativamente pequeno (14.000 habitantes, incluindo a zona urbana e os distritos da zona rural) e tem a característica peculiar das pequenas cidades: todos se conhecem. Portanto, todas as empresas pesquisadas responderam que consideram o histórico pessoal conhecido do cliente, como por exemplo: local de trabalho, histórico de vendas anteriores, histórico familiar. Porém, quando é necessário abertura de crédito para novos clientes, costumam realizar pesquisas ao SPC e SERASA, bem como solicitar comprovantes de renda e referências comerciais e bancárias. Apenas três das entrevistadas informaram que costumam estipular limites de exposição para clientes novos, ou seja, definem um valor máximo de compra para aquele determinado cliente por alguns meses até que ele adquira experiência de crédito na loja.

O acompanhamento dos clientes inadimplentes é realizado por todas as empresas, que utilizam o contato pessoal ou por telefone, cobrança via boleto bancário, protestos e cobrança judicial, em casos extremos. As entrevistadas informaram que mantêm sob constante acompanhamento o índice de inadimplência e utilizam estratégias para reduzi-lo, geralmente pela impositação de outras formas de recebimento, inclusive cartões de crédito, como forma de se prevenir contra os incobráveis.

Com relação à política de compras, todos informaram que possuem fornecedores fixos. A maioria procura negociar prazos, a não ser que as condições de pagamento à vista sejam atrativas, como quando o fornecedor utiliza a política de descontos de acordo com o volume de compras. A Tabela 4.6 demonstra a política de compras utilizada pelas empresas respondentes.

Política de compras	Situação	
	Pesquisados	%
Compras à vista sempre	2	18,1
Compras a prazo sempre	5	45,5
Procura compras à vista se o desconto for atrativo	3	27,3
Procura otimizar o processo de maneira que os prazos de recebimento e pagamento sejam iguais	1	9,1
Total		100

Tabela 4.6 — Política de compras adotada

Fonte: Coleta de dados

A partir desses dados, pode-se concluir que a maioria das empresas financia seu ciclo através dos fornecedores. Quando os prazos de recebimento e pagamento são gerenciados de maneira a otimizar o ciclo financeiro, diminui consideravelmente o período em que será necessário buscar fontes alternativas de financiamento, por conseguinte mais onerosas. Entre essas fontes estão os empréstimos bancários, por exemplo. Das duas empresas que informaram realizar compras sempre à vista, uma utiliza o banco para compor a necessidade de capital de giro, através do produto BB Giro Rápido e do Desconto de Cheques. A outra empresa financia sua atividade com injeções de capital próprio, uma vez que os sócios realizam também atividade agrícola e possuem capital de giro suficiente para se autofinanciar.

Relativamente ao controle gerencial do estoque, a Tabela 4.7 procura detalhar os dados obtidos.

Política de estoques	%
Controle automatizado	45,5
Controle manual	45,5
Não utiliza controle nenhum	9,0
Total	100

Tabela 4.7 — Política de estoques

Fonte: Coleta de dados

As empresas que realizam o controle do estoque por meio de sistema computadorizado afirmaram conhecer os níveis financeiros armazenados. Conhecer o volume financeiro aplicado no ativo circulante é importante para saber a situação de solvência da empresa no curto prazo. Sabe-se que quanto mais rápido girar o estoque, melhor será a situação da empresa.

Para não sofrer perdas por obsolescência de produtos, realizam o acompanhamento buscando otimizar o estoque de acordo com a demanda produzida. No entanto, esta constitui a tarefa mais difícil de ser executada, na opinião dos proprietários. É necessário manter estocados produtos atuais, inovadores, para encantar o cliente. Eles também afirmam que o cliente está mais exigente e “atenado”. Para não perder produtos, os empresários necessitam incrementar as vendas por meio de ofertas promocionais e direcionar sua força de vendas para o zeramento dos itens próximos de vencer (em caso de produtos alimentícios, medicamentos e perfumaria) ou próximos de defasar, cair de moda (no caso de lojas de roupas, móveis e utilidades domésticas).

As empresas que informaram realizar o controle manual apresentaram os mesmos problemas das que o fazem por meio automatizado com a liberação de produtos próximos do vencimento ou defasagem. Para estes proprietários, o volume de compras é ditado com base na sua experiência no setor, que “mais ou menos” antevê o tamanho da demanda e a quantidade de produtos a ser estocada. Além disso, a empresa que informou não possuir controle do estoque, disse ter problemas com colaboradores obsoletos, ou seja, pessoas que não aceitam a inovação na empresa e que continuam lá por serem da família ou qualquer coisa assim.

Essas informações permitem concluir que a maioria das micro e pequenas empresas do comércio varejista e de serviços são administradas pelos proprietários, cujas decisões são carregadas de subjetividade e baseadas exclusivamente na opinião deste. Somado a isso, o fato de todas as empresas pesquisadas utilizarem serviços contábeis terceirizados desfavorece a utilização de controles contábeis que beneficiem a tomada de decisões. Não há padronização na administração destes empreendimentos. O que vale é o “olho do dono” e sua experiência. Quando perguntadas sobre a utilização de controles contábeis no processo de tomada de decisão, todas responderam que não utilizam tais índices na administração. Realizam o controle de contas a pagar e receber no intuito de não deixar vencer os prazos de pagamento e evitar perdas por incobráveis.

Relativamente ao gerenciamento da necessidade de capital de giro, as informações acima permitem concluir que as empresas pesquisadas procuram cobrir o ciclo financeiro através da geração de caixa e, quando isso não é possível, recorrem aos bancos para tomar empréstimos de capital de giro ou recebíveis.

Na terceira e última parte das entrevistas, as perguntas eram relativas à satisfação dos clientes com as linhas de crédito disponíveis no Banco do Brasil para capital de giro.

Foram utilizadas duas perguntas fechadas para definir o grau de satisfação dos clientes com as linhas de crédito e a avaliação deles sobre o relacionamento da empresa com o banco em escalas que variam de Muito satisfeito, Satisfeito, Indiferente, Insatisfeito e Muito insatisfeito, as respostas ficaram distribuídas conforme o Gráfico 4.7.

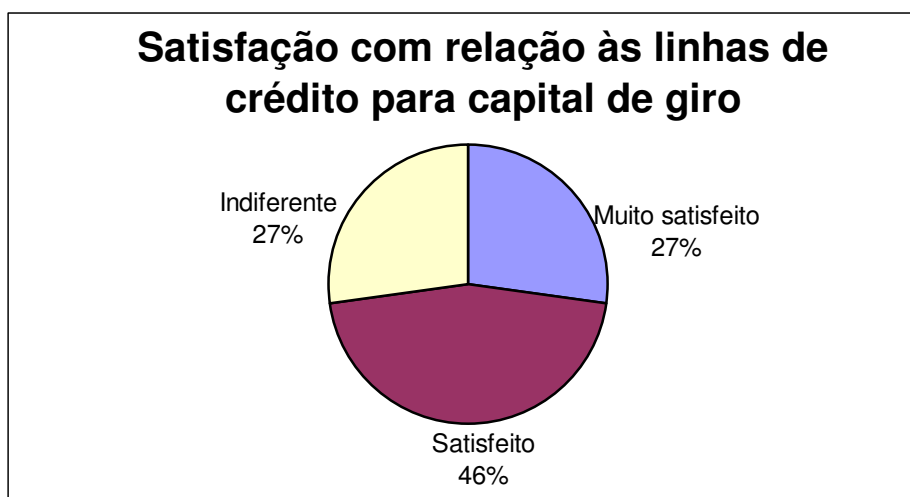


Gráfico 4.7 — Satisfação dos clientes com as linhas de crédito para Capital de giro disponibilizadas pelo Banco do Brasil

Fonte: Coleta de dados.

Como é possível observar, a maioria se diz satisfeita com as linhas de crédito disponíveis para capital de giro. Das que responderam Muito satisfeitas, as justificativas apresentadas foram: juros baixos, rapidez e pouca burocracia na liberação além de prazos excelentes. Argumentou-se também que a redução na taxa de juros proporcionada pelo Governo Federal ocasionou uma melhora na adequação destes produtos, no tocante ao preço e ao prazo dos mesmos. Por outro lado, as que se disseram Indiferentes, argumentaram que não utilizam as linhas de crédito, portanto não tinham parâmetros para realizar qualquer avaliação. No entanto, é importante frisar que o nível de satisfação diz respeito à experiência da empresa na realização de negócios com o Banco. Dado o resultado onde a maioria se diz

apenas Satisfeita, cabe à Agência instituir políticas de atendimento com vistas a melhorar este indicador, já que o Banco insiste em ter clientes Muito satisfeitos em sua base. Quando perguntados por que estavam apenas Satisfeitos, os proprietários referiram-se às taxas de juros cobradas e também ao nível de exigência burocrática na obtenção de empréstimos. Cabe à Agência adicionar valor na entrega de seus serviços, de maneira a minimizar estes custos percebidos pelos clientes.

Quando solicitadas a avaliar o relacionamento da empresa com o banco, as empresas responderam:

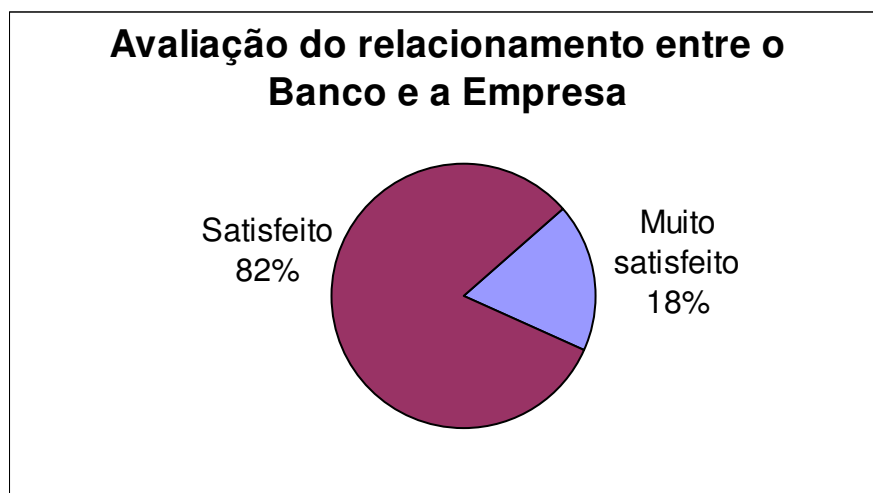


Gráfico 4.8 — Avaliação do relacionamento Banco X Empresa
Fonte: Coleta de dados

Quando perguntados sobre os motivos que levaram a empresa a abrir e manter conta no Banco do Brasil, os respondentes trouxeram argumentos conforme mostra o Quadro 4.1.

Quadro 4.1 — Motivos para estabelecer relacionamento com o BB

Aceitação em todo o território nacional;
Segurança;
Marca;
Relacionamento prévio com os funcionários da agência;
Taxas de juros competitivas;
Status;
Facilitadores (caixas eletrônicos, Internet)
Linhas de crédito para o agronegócio;
Manutenção de convênio/parceria com o lojista

Fonte: Coleta de dados

Na opinião dos proprietários, a credibilidade da marca, a segurança e principalmente a capilaridade da rede são fatores muito importantes para que mantenham conta no Banco do Brasil.

Com relação ao papel que o Banco do Brasil desempenha junto às empresas, os proprietários destacaram:

- a) Bom suporte de crédito, boa gama de produtos que atendem às necessidades;
- b) Parceiro sempre presente;
- c) Alavanca da economia do município;
- d) Presente nas horas necessárias, sempre apresentando soluções satisfatórias.

Os dados da pesquisa permitem concluir que, de uma maneira geral, as empresas atendidas pela Agência Salto do Jacuí – RS estão satisfeitas com as soluções de crédito oferecidas e com o relacionamento que mantêm com o Banco do Brasil. Além disso, as informações obtidas corroboram com LEONE (apud OTTOBONI & PAMPLONA, 2001, p.1) quando este diz que a maioria dos pesquisadores em gestão considera difícil estudar as pequenas empresas devido a sua extrema heterogeneidade. Há um forte consenso entre os pesquisadores e autores de trabalhos sobre a grande dificuldade em se caracterizar as micro e pequenas empresas, devido a essa heterogeneidade em aspectos concernentes as suas estruturas de decisão e gestão de capital.

A informalidade das estruturas de decisão também pôde ser constatada na pesquisa. Cada proprietário possui a sua visão de mundo e da empresa, e portanto emprega técnicas de acordo com o que acredita ser melhor para gerenciar seus negócios. No entanto, inúmeros trabalhos convergem para o fato da necessidade de se utilizar ferramentas gerenciais que permitam otimizar os resultados dos pequenos empreendimentos, como forma de auxiliar os proprietários nas suas decisões estratégicas que podem definir o rumo de suas empresas. O próprio SEBRAE ministra cursos de aperfeiçoamento para o setor.

Verificou-se, também, que as empresas focaram mais a geração de caixa durante o ano de 2006, embora a maioria tenha informado que utiliza empréstimos bancários quando necessário. A conjuntura macroeconômica em Salto do Jacuí, naquele período, favoreceu uma atitude de retração por parte das empresas, que se disseram receosas em realizar investimentos e, portanto, trataram de enxugar suas

contas para poder girar com capital próprio. No entanto, não era objeto do presente trabalho conhecer as políticas de financiamentos de investimentos das empresas. Além disso, por falta de tempo, não foram aprofundados os temas relacionados à conjuntura econômica do município.

Por fim, foi possível identificar uma inadequação na oferta das linhas de crédito para capital de giro, quando focado o produto BB Giro Mix PASEP. As empresas que fecharam contrato nessa linha liquidaram assim que tiveram condições, tendo em vista os juros serem mais elevados do que o BB Giro Rápido. Quando perguntadas sobre o que consideravam mais importante em uma oferta bancária, as respostas obtidas revelaram uma preocupação principalmente com a taxa de juros, seguida da (des)burocratização, ou seja, para estas empresas, uma oferta bancária seria ótima se combinasse baixa burocracia a baixas taxas de juros.

Considerando as questões de pesquisa levantadas para a realização desse estudo tem-se que as empresas estão se financiando pela utilização de capital próprio e, em segundo plano, pela utilização de empréstimos bancários. Na opinião dos empresários, as linhas de crédito existentes são adequadas, no entanto, a oferta para cada caso mostrou-se inadequada. Isso ficou evidenciado na observação dos números do Acordo de Trabalho, levantados do sistema interno. Tomando-se como exemplo o Gráfico 4.3, sobre o produto Cheque Ouro Empresarial, a alta utilização ocorrida entre os meses de setembro a dezembro de 2006 mostra uma inadequação na oferta da agência. Neste caso, faltou orientar os clientes sobre linhas de crédito mais atrativas. Tal atitude teria contribuído para agregar valor ao serviço.

Além disso, quando lançada a linha de crédito Mix-Pasep para micro e pequenas empresas, a oferta ativa do produto mostrou que é possível alcançar as metas estabelecidas quando se age focado. Isso é sabido por todos dentro do Banco do Brasil. O fato é que, ao aliar-se estratégias de venda com foco no produto e foco no cliente, pode-se melhorar a adequação da oferta de maneira a superar as expectativas do cliente.

Quanto ao que é necessário fazer para que as linhas de crédito se tornem mais atraentes, ficou evidenciada a necessidade de se aliar taxa de juros e prazos com facilidade de obtenção ou desburocratização na aquisição de produtos.

5 CONTRIBUIÇÕES E CONCLUSÕES

Ao ser concebido, em outubro de 2006, o presente trabalho tinha como proposta a realização de um estudo de caso para se averiguar a adequação das linhas de crédito do Banco do Brasil para capital de giro no atendimento das necessidades dos clientes da carteira *EMPRESAS* da Agência Salto do Jacuí – RS. O fato é que naquele ano, as operações de crédito do Sistema Financeiro Nacional estavam em constante crescimento e, contrariamente a isso, a agência vinha enfrentando problemas em aplicar recursos junto aos clientes micro e pequenas empresas. De lá para cá, em poucos meses, muitas modificações ocorreram e as taxas de juros diminuíram consideravelmente. Essa constatação denota a velocidade com que estão ocorrendo mudanças no cenário atual. Conseqüentemente, as estratégias de marketing adotadas também devem acompanhar essas mudanças, no sentido de permitir às empresas atenderem seu público alvo com qualidade e, principalmente, com lucro.

De acordo com os autores pesquisados, conhecer e satisfazer as necessidades dos clientes é de suma importância para o sucesso de uma empresa. Além disso, ao satisfazer o cliente, a empresa tem em suas mãos a oportunidade de desenvolver e manter um relacionamento de longo prazo com ele. O trabalho bancário caracteriza-se pela imaterialidade e nela se encontram as oportunidades de gerar clientes leais e lucrativos. A prestação do serviço bancário exige do profissional um conhecimento profundo sobre o cliente, seja para estabelecer limites de exposição ao risco, seja para oferecer produtos que realmente atendam às necessidades percebidas daquele cliente.

Conforme o que foi levantado pela pesquisa, verificou-se que durante o ano de 2006, a oferta de produtos destinados ao financiamento das necessidades de capital de giro das micro e pequenas empresas atendidas pela Agência Salto do Jacuí – RS do Banco do Brasil ficou aquém das metas estabelecidas pela Superintendência do Banco. A análise dos dados secundários, obtidos do sistema interno do Banco, permite inferir que houve inadequação na oferta de acordo com a necessidade de cada cliente. Observa-se, por exemplo, alta utilização de Cheque Ouro Empresarial nos meses de setembro a dezembro e baixa utilização do produto Desconto de Cheques no mesmo período. Neste caso, o primeiro com taxas muito

elevadas face às cobradas pelo segundo. Por outro lado, o crescimento do volume de recursos aplicados no BB Giro Mix-Pasep deu-se, principalmente, pela realização de oferta ativa quando da sua abertura para micro e pequenas empresas, em meados de 2006. Isso denota que os clientes estavam necessitando de capital de giro para financiar suas atividades e alguns o fizeram com esse produto. No entanto, o foco, neste caso, para atender a uma solicitação da superintendência deu-se demasiadamente sobre um único produto e esse, de acordo com o que já foi exposto, possuía taxas mais elevadas que o BB Giro Rápido e não consistia em capital reutilizável. À medida que as empresas foram amortizando suas parcelas, o volume de recursos aplicado foi se reduzindo e novos contratos não foram fechados, diminuindo a rentabilidade da carteira e dificultando o atingimento das metas.

É importante observar que tais constatações, em nenhum momento, têm o propósito de desconsiderar a importância nem a qualidade de um ou outro produto oferecido pelo Banco. O que se pretende é explicar o fenômeno do ponto de vista dos clientes entrevistados e dos dados secundários conforme estes se apresentam. Muitos clientes que fecharam contratos de BB Giro Mix-Pasep acabaram zerando suas operações no BB Giro Rápido (amortizando todo o montante utilizado e deixando o contrato em aberto, porém sem utilização). Isso se refletiu na redução do volume aplicado no Giro Rápido ao se aproximar o fim do ano. Entretanto, a oferta ativa do produto Mix-Pasep mostrou que é possível alcançar as metas estabelecidas quando se age focado. Isso é sabido por todos dentro do Banco do Brasil. O fato é que, ao aliar-se estratégias de venda com foco no produto e foco no cliente, pode-se melhorar a adequação da oferta de maneira a superar as expectativas do cliente. Esse é o ponto chave de qualquer oferta que tenha como objetivo a manutenção de relacionamentos de longo prazo.

Dada a importância do setor de micro e pequenas empresas para a economia, e evidenciada a dependência desse setor quanto a empréstimos bancários, o presente trabalho contribuiu para conhecer melhor as empresas atendidas e a opinião destas quanto aos produtos oferecidos e os serviços prestados no âmbito da Agência Salto do Jacuí - RS. A pesquisa se transformou em uma aproximação e essa já rendeu bons frutos. Durante os últimos meses, durante a confecção deste relatório, foram readequadas as taxas dos clientes no Desconto de Cheques e observou-se um aumento considerável da procura por esse produto.

O Banco do Brasil continua sintonizado com as tendências mercadológicas e tem trabalhado através da DIMPE, para tornar suas linhas de crédito ainda mais atrativas, acompanhando a trajetória de queda das taxas de juros. A Agência de Notícias, Correio interno do Banco, do dia 15 de agosto último, informou que a carteira de crédito total do Banco obteve um crescimento de 28,9% no primeiro semestre. O crédito para MPE cresceu 28,8%, alcançando R\$21,4 bilhões no final do período. Além disso, os inúmeros programas de capacitação disponibilizados ao quadro funcional demonstram uma preocupação da Instituição em qualificar o atendimento, refletindo na manutenção da posição do Banco no contexto econômico do país.

Embora os dados da pesquisa permitam concluir que a marca Banco do Brasil seja fator importante para a escolha deste como principal banco de relacionamento é importante deixar claro que a marca, por si só, não realiza negócios. A atitude dos vendedores é extremamente importante na consecução dos objetivos da empresa e na obtenção de resultados favoráveis para esta no decorrer de sua existência.

Pode-se afirmar, com base no exposto, que os objetivos inicialmente propostos foram atendidos: conhecer o grau de avaliação e satisfação dos clientes quanto às linhas de crédito para capital de giro e verificar a adequação destas linhas às necessidades das empresas clientes. Foram identificados fatores da baixa demanda, relacionados principalmente com o receio de endividamento por parte das empresas clientes. Identificou-se, por exemplo, que a maioria das empresas tem o Banco do Brasil como principal banco de relacionamento, portanto, pode-se concluir que não estão financiando suas empresas através dos concorrentes e sim através da geração de caixa, com capital próprio.

Baseando-se nos dados obtidos, evidencia-se a necessidade da prestação de serviços de consultoria por parte dos funcionários envolvidos no atendimento, para que estes exerçam o papel de orientar o cliente quanto ao gerenciamento de seus negócios, no intuito de estabelecer a confiança entre as partes, gerando satisfação e, por conseguinte, lealdade desse cliente com o Banco.

Conclui-se, portanto, que conhecer melhor os clientes com os quais se realizam negócios permite à empresa atender as necessidades de seu público com mais qualidade, satisfazendo-os, gerando mais confiança e comprometimento, que são os pressupostos básicos do marketing voltado para o mercado.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALBINO, Marcelo Rodrigues. O uso do fluxo de caixa como ferramenta estratégica nas micro e pequenas empresas. Santa Catarina. Florianópolis: UFSC, Dissertação de Mestrado, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, 2003.
- BANCO DO BRASIL S.A. Disponível em <http://www.bb.com.br>. Consultado em 15 de abril de 2007.
- BANCO CENTRAL DO BRASIL. Relatório de Economia Bancária e Crédito. 2005. Disponível em <http://www.bcb.gov.br>. Consultado em 13 de novembro de 2006.
- BRASIL, Haroldo Vinagre. BRASIL, Haroldo Guimarães. Gestão Financeira das Empresas: Um Modelo Dinâmico. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 1991.
- FEDERAÇÃO BRASILEIRA DE BANCOS. Operações de crédito do sistema financeiro. Fevereiro de 2007. Disponível em <http://www.febraban.org.br>. Consultado em 05 de março de 2007.
- FORTUNA, Eduardo. Mercado Financeiro: produtos e serviços. 10ª ed. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 1997
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. As micro e pequenas empresas comerciais e de serviços no Brasil 2001. 2003. Disponível em <http://www.ibge.gov.br>. Consultado em 27 de abril de 2007.
- IWAZAKI, Mario. Análise do Processo de Escolha de Crédito Bancário: Uma Enquete nas Pequenas Empresas da Indústria Gráfica do Distrito Federal. VII SEMEAD. Trabalho Científico. Administração Geral.
- KOTLER, Philip. Marketing. São Paulo: Atlas, 1980.
- _____. Marketing para o século XXI : como criar, conquistar e dominar mercados. 16ª ed. São Paulo: Futura, 1999.
- NUNES, Tânia Regina. Gestão do crédito bancário. Rio Grande do Sul. Canoas: ULBRA, Monografia de Especialização, Curso de Especialização Lato Sensu em Administração e Estratégia Empresarial, 2003.
- OTTOBONI, Célia. PAMPLONA, Edson de Oliveira. Proposta de pesquisa para avaliar a necessidade de se medir o desempenho financeiro das micro e pequenas empresas. XXI ENEGEP. Salvador - BA, outubro de 2001.
- PORTER, Michael E. Vantagem Competitiva. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

SEBRAE. Fatores condicionantes e taxa de mortalidade de empresas no Brasil. Agosto de 2004. Disponível em <http://www.sebrae.com.br>. Consultado em 28 de abril de 2007.

_____. Sistema Financeiro e as Micro e Pequenas Empresas: diagnósticos e perspectivas. 2004. Disponível em <http://www.sebrae.com.br>. Consultado em 26 de março de 2007.

SHETH, Jagdish N.; MITTAL, Banwari & NEWMAN, Bruce I. Comportamento do cliente: indo além do comportamento do consumidor. São Paulo: Atlas, 2001.

XAVIER, Ernani Pereira. Marketing Bancário – Supremacia do Cliente. Porto Alegre: Ortiz, 1992.

