



Congresso Internacional de Administração  
ADM 2021

Administração Ágil  
Inovação e Trabalho Remoto

25 a 27  
de outubro

Ponta Grossa - Paraná - Brasil

## FORMAÇÃO DA TOMADA DE DECISÃO EMPRESARIAL SOBRE INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS

### FORMATION OF BUSINESS DECISION MAKING ABOUT FINANCIAL INSTITUTIONS

#### ÁREA TEMÁTICA: ESTRATÉGIA EM ORGANIZAÇÕES

Gabriel Pettenan Silva, Universidade de Passo Fundo, Brasil, 136983@upf.br

Luana Fiorentin, Universidade de Passo Fundo, Brasil, 135495@upf.br

#### Resumo

O objetivo da pesquisa é compreender como se fundamenta a decisão dos gestores das instituições financeiras e como o crédito, produto principal oferecido por elas, pode alterar o relacionamento entre empresa e instituição financeira, uma vez que depende do julgamento humano. Para tal, foi desenvolvida uma pesquisa qualitativa exploratória, com entrevista gravada e questionário com questões abertas e fechadas, com oito gestores, de oito empresas, dos portes pequeno, médio e grande. Os resultados apresentam diferenças nas escolhas dos gestores de acordo com os portes empresariais e todos contribuem com a limitação da racionalidade e percepções que influenciam a tomada de decisão. A pesquisa e seu referencial teórico podem contribuir na tomada de decisão de gestores, auxiliando-os a identificar as possíveis limitações racionais, tendências comportamentais e o potencial valor do relacionamento com instituições financeiras. O estudo da decisão baseou-se em modelos objetivos da Escola Cognitiva, de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010), como a Teoria da Racionalidade Limitada, de Simon (1955), a Teoria do Prospecto, por Tversky e Khaneman (1974), e vieses comportamentais.

**Palavras-chave:** Análise de crédito; Decisão; Instituições Financeiras; Racionalidade Limitada; Relacionamento.

#### Abstract

*The objective of the research is to understand how the decision of the managers of financial institutions is based and how credit, the main product offered by them, can change the relationship between company and financial institution, since it depends on human judgment. For this, an exploratory qualitative research was developed, with recorded interviews and questionnaires with open and closed questions, with eight managers, from eight companies, of small, medium and large sizes. The results show differences in managers' choices according to business sizes and all contribute to the limitation of rationality and perceptions that influence decision making. The research and its theoretical framework can contribute to the decision-making of managers, helping them to identify possible rational limitations, behavioral trends and the potential value of the relationship with financial institutions. The study of the decision was based on objective models of the Cognitive School, Mintzberg, Ahlstrand and Lampel (2010), such as Simon's Bounded Rationality Theory (1955), Prospectus Theory by Tversky and Khaneman (1974), and behavioral biases.*

**Keywords:** Bounded Rationality; Credit Analysis; Decision; Financial Institution; Relationship.

## 1. INTRODUÇÃO

Uma organização empresarial, de qualquer segmento da economia e de qualquer porte, possui uma rede de clientes, fornecedores e, possivelmente, empresas ligadas que possibilitam sua existência e funcionamento. Parte fundamental dessa articulação é composta por instituições do setor financeiro, tais como bancos, cooperativas de crédito, financeiras, seguradoras, corretoras, entre outros. Para uma empresa moderna, o setor tem importância significativa e, dependendo de seu porte, pode exercer papel único das movimentações financeiras básicas, até diversas modalidades de crédito direto, financiamento, câmbio, arrendamento, investimento, etc.

Em cenário de pandemia e crise, onde empresas enfrentam dificuldades logísticas e produtivas, o crédito, produto principal oferecido por instituições financeiras, pode auxiliar em várias situações, mas antes da liberação, existem processos de análise. Santos (2000) alega que a análise de crédito é integrada por duas técnicas, sendo uma objetiva, ou estatística, e a outra subjetiva. A primeira é burocrática e baseia-se em processos estatísticos. A segunda baseia-se no julgamento humano, ou seja, uma análise que envolve a decisão de disponibilizar ou não o crédito, dentro de um cenário de incertezas e informações incompletas (SCHRICKEL, 2000), considerando, também, a experiência adquirida, disponibilidade de informações e sensibilidade de cada analista (SANTOS, 2006).

Por conseguinte, a análise subjetiva é influenciada pelo relacionamento entre empresa e instituição financeira cedente do crédito, tornando as boas relações importantes e úteis, principalmente nos momentos de crise e grandes demandas, como o cenário pandêmico atual, favorecendo o conceito de Ecossistema de Negócios, como define Moore (1993), que pode auxiliar empresas enfrentando dificuldades. Entretanto, ao apenas buscar o crédito com menores taxas, a empresa deixará de manter relacionamentos benéficos com uma instituição.

Portanto, percebe-se que os relacionamentos mantidos entre empresa e instituição financeira passam por um processo de tomada de decisão, não apenas quando se recebe uma visita ou uma cotação de valores e taxas, mas, principalmente, quando se escolhe uma instituição responsável por prover crédito à empresa, e cabe ao gestor decidir como deve se relacionar com as instituições disponíveis.

Dessa forma, em vista da importância da tomada de decisão sobre instituições financeiras, a importância do crédito nas empresas e a relação da análise subjetiva de crédito com o relacionamento entre instituição e empresa, este artigo busca analisar a fundamentação da tomada de decisão do gestor, através de pesquisa qualitativa exploratória, realizada por entrevista gravada anônima por telefone, com questões abertas e fechadas, com oito gestores, de oito empresas, dos portes pequeno, médio e grande.

Em busca da compreensão da elaboração de uma decisão, existem os modelos objetivos, apresentados na Escola Cognitiva do Pensamento Estratégico, por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010), que interpretam informações recebidas do ambiente externo e as analisam, podendo haver distorções e vieses. O entendimento desses modelos, bem como dos conceitos de análise de crédito e Ecossistema de Negócios, auxilia no aprendizado acerca da formação da tomada de decisão e na aplicação daqueles considerados compatíveis com o objetivo da

empresa, com finalidade de aumentar a efetividade das decisões estratégicas, independente do seu segmento ou porte.

## **2. REVISÃO DA LITERATURA**

Neste capítulo, serão mostrados contextualização do cenário pandêmico, conceitos presentes no ambiente empresarial, conceitos referentes às instituições financeiras e ao serviço de crédito e teorias e modelos de tomada de decisão. Com esta finalidade, procurou-se a fundamentação para os objetivos do trabalho.

### **2.1 Cenário empresarial atual e a pandemia de COVID-19**

No censo 2018, realizado pelo Cadastro Central de Empresas do IBGE, há mais de 1 milhão de empresas na região sul do Brasil, em que aproximadamente 20 mil são pertencentes às atividades financeiras, de seguros e serviços relacionados. O estado do Rio Grande do Sul conta com mais de 400 mil unidades empresariais locais e aproximadamente 11 mil pertencentes às atividades financeiras, de seguros e serviços relacionados.

Tais dados auxiliam na compreensão do que é apresentado pela Pesquisa Pulso Empresa, também realizada pelo IBGE, com o objetivo de estimar os impactos da pandemia da COVID-19 na economia brasileira, ocorrida no ano de 2020, tendo como alvo as empresas não financeiras de Indústria, Construção, Comércio e Serviços. A coleta da pesquisa teve início em 15 de junho de 2020, por meio de entrevista telefônica assistida por computador em todo o território nacional, com periodicidade quinzenal (PULSO Empresa | IBGE, n.d.).

A pesquisa aponta que: na primeira quinzena de junho de 2020, 70% das empresas em funcionamento reportaram efeito negativo gerado pela pandemia, e na segunda quinzena de agosto foram 33,5%; na primeira quinzena de junho de 2020, 34,6% das empresas em funcionamento reduziram o número de funcionários, e na segunda quinzena de agosto foram 8,1%; Na segunda quinzena de agosto em relação à anterior, 32,9% indicaram diminuição sobre as vendas ou serviços comercializados, 31,4% indicaram dificuldade para fabricar produtos ou atender clientes, 46,8% indicaram dificuldade para acessar fornecedores e 40,3% indicaram dificuldades para realizar pagamentos.

A união dos dados apresentados pelo censo 2018 com os dados da Pesquisa Pulso Empresa possibilita entendimento sobre a fragilidade econômica atual e os riscos enfrentados por empresas em meio à pandemia de COVID-19. Parte dos problemas gerados nesse cenário são ocasionados, de forma direta ou indireta, por indisponibilidade de dinheiro em caixa, utilizado para pagamentos de obrigações com fornecedores, funcionários e para mover a produção. Evidencia-se, então, o papel que o crédito pode exercer e, em um ecossistema de negócios, o relacionamento mútuo mantido entre instituição financeira e empresa pode garantir não apenas o bom preço, mas também o atendimento priorizado em um momento de grande demanda. A existência desse relacionamento está relacionada à tomada de decisão da empresa, que pode optar pelo mutualismo, ou pela busca do melhor preço.

### **2.2 Ecossistema de Negócios**

Empresas, em qualquer contexto econômico, social ou geográfico, não são capazes de existir de forma isolada. Isto é, não dependem apenas de consumidores, como também de empresas ligadas e camadas de fornecedores responsáveis pela realização, ou auxílio, em atividades secundárias inerentes ao negócio da empresa. Portanto, uma organização sempre existe em um ambiente definido, possuindo seus elementos internos, mas também depende de elementos externos para prosperar. Moore (1993) afirma que negócios bem-sucedidos são os que evoluem rápido e efetivamente. Porém, não são capazes de existir no vácuo, precisam atrair recursos, através de capital, parceiros, fornecedores e consumidores, a fim de criar redes cooperativas.

A interação com fatores externos é definidora para a sobrevivência de um negócio, mesmo que este não tenha fins lucrativos. Organizações evoluem, inovam e mudam em sintonia com o ambiente em que estão, não apenas para buscar fidelização e prospecção de consumidores, mas também se mantendo em conformidade com outras organizações deste mesmo ambiente. O entendimento falho sobre o comportamento do ambiente e seus outros elementos deve resultar em mudanças maléficas para a organização, ou levar à ausência de mudanças necessárias.

Moore (1997), explica que, em busca do sucesso, organizações, com e sem fins lucrativos, devem conhecer o ambiente em que estão inseridas e ser flexíveis às mudanças externas. Complementa que relacionamentos longínquos entre diferentes organizações de um mesmo “ecossistema de negócios” são benéficos.

O termo “ecossistema de negócios”, utilizado por Moore, faz referência à Biologia, em que um ecossistema biológico envolve um conjunto de comunidades que interagem entre si, em um mesmo ambiente, como definido por Tansley (1935). Um ecossistema de negócios consiste em todos os indivíduos, empresas, organizações, entidades estatais, regulações, consumidores, competidores, mídia, entre outros. Esses interagem e o bom funcionamento do ecossistema pode ser devido aos bons relacionamentos e uma rede de parcerias mútuas e benéficas. O mutualismo, conceito também proveniente da Biologia, ocorre quando duas diferentes espécies realizam ações que beneficiam ambas. Por exemplo, uma abelha que se alimenta do néctar de uma flor, também atua como polinizadora da flor que a alimentou.

Quando a ideia do mutualismo é aplicada no meio empresarial, duas diferentes organizações unem recursos em cooperação, aumentando suas chances de sobrevivência e evolução, o que, por sua vez, muda a visão de um ambiente competitivo e o transforma no ecossistema de negócios. O trabalho de empresas abordado de maneira cooperativa evolui as capacidades de inovação, levando a novos produtos e melhoria na satisfação do consumidor.

### **2.2.1 O papel da instituição financeira no Ecossistema de Negócios**

Parte evidente e fundamental de um ambiente de empresas e organizações são as instituições financeiras. Seja dentro do meio competitivo e hostil, ou no ideal ecossistema de negócios baseado em mutualismos, o setor financeiro estará presente no funcionamento de toda empresa, talvez somente realizando simples movimentações bancárias, como pagamentos, transferências, depósitos e saques, ou realizando complexas operações de crédito, financiamento, câmbio, investimentos, consórcios, seguros, etc

Fortuna (2008) considera o mercado financeiro como um elemento que cria dinamismo no processo do crescimento econômico. Pesquisas reconheceram a importância de mercados financeiros intermediários bem desenvolvidos, responsáveis pelo aumento da inovação tecnológica, acumulação de capital e crescimento econômico, mais de um século atrás (Alfaro et al., 2004), uma vez que esses, ao fornecer serviços e liberações de crédito, analisam as demandas promissoras e com maiores chances de retorno, tornando os serviços relacionados ao crédito os mais importantes fornecidos por uma instituição financeira em um ecossistema de negócios, quando o objetivo de uma organização é o crescimento econômico e o desenvolvimento empresarial.

### **2.3 Crédito e o processo de análise**

É certo que, em vista de sua importância, a liberação de crédito, conforme afirmado anteriormente, é direcionada às demandas mais promissoras, que possuem maior chance de retorno. Por crédito, entende-se o empréstimo de um valor em dinheiro que deve ser futuramente retornado à instituição que o emprestou. Então, é natural que as instituições capazes de realizar liberações de crédito possuam procedimentos de análise necessários antes de atender à demanda de uma empresa solicitante, pois mesmo se tratando de um ecossistema de negócios cooperativo, o mutualismo implica em ganhos para ambos os lados de uma negociação, entre empresa e instituição cedente.

Portanto, a análise de crédito é o processo de verificação do potencial de retorno e riscos de operação realizado pelo agente cedente do crédito, estruturado para levantar dados e informações, baseando a tomada de decisão com mais do que uma simples análise de dados financeiros com propósitos creditícios (BLATT, 1999). Consequentemente, nesse momento, também se identificam as chances de não retorno dos valores emprestados, o que permite a estimativa do risco de caixa que a instituição financeira possui.

Santos (2000) afirma que a análise e concessão de crédito possui duas técnicas, a subjetiva e a objetiva ou estatística. A primeira é baseada em julgamento humano, na habilidade de decidir pela liberação de crédito em um cenário econômico em constante movimento (SCHRICKEL, 2000), fundando-se na experiência individual do analista, sensibilidade e informações disponíveis (SANTOS, 2006). A segunda é apenas fundamentada em processos e análises estatísticas.

Logo, destaca-se a análise subjetiva, que pode variar entre diferentes analistas e, principalmente, entre diferentes instituições, pois é certo que os objetivos financeiros encontrados em bancos privados, diferem dos objetivos encontrados nos públicos, que por sua vez não são os mesmos de cooperativas de crédito e/ou financeiras e outras instituições disponíveis no mercado. Por outro lado, a análise objetiva de crédito não se faz relevante para este estudo, uma vez que é baseada apenas na interpretação de dados contábeis e deve ser, em regra, invariável ao comportamento individual.

Por consequência, ao interpretar as diferenças dos modelos de análise de crédito, percebe-se que a análise subjetiva pode variar de acordo com a experiência prévia do analista. Parte da experiência é composta por relacionamento e intimidade com a empresa solicitante de crédito, uma vez que, quanto melhor o relacionamento, maior a confiança entre as duas partes da

negociação. A confirmação de uma relação sólida, pode ser capaz de gerar benefícios mútuos, mas leva tempo e investimento. Então, faz parte da tomada de decisões da empresa escolher por preços menores e imediatos, sempre alternando entre instituições e procurando as ofertas mais atrativas, ou aumentar a proximidade com uma única instituição e buscar uma relação mútua, que também pode trazer preços menores e disponibilidade maior, apesar de não ser uma regra, procurando se inserir no conceito de Ecossistema de Negócios (Moore, 1993).

## **2.4 O processo de tomada de decisão e modelos**

Entende-se a tomada de decisão como um processo cognitivo de escolha de uma ou mais opções entre diferentes alternativas possíveis. A formação da decisão é alvo de estudos há mais de 80 anos, com a publicação de artigos sobre os primeiros modelos acerca do assunto datados da década de 1930. A compreensão sobre este processo é parte vital da estratégia empregada por organizações empresariais, por permitir entendimento das estruturas e processos fundamentais para a formação de uma decisão assertiva, que, por conseguinte, pode garantir a sobrevivência e evolução de uma organização. O conhecimento sobre diferentes modelos e teorias de tomada de decisão possibilita a aplicação, por parte das empresas, daquelas julgadas compatíveis com as necessidades e objetivos almejados. Tal aplicação pode ocorrer em inúmeras decisões existentes no dia-a-dia empresarial, desde simples modificações operacionais, até complexas decisões de crédito oferecidas por diferentes instituições financeiras.

Para Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010), o estudo sobre a decisão estratégica é dividido em dez “escolas”. Três destas, são nomeadas Escola do Design, do Planejamento e do Posicionamento, possuem natureza prescritiva, priorizando o estudo da formulação de um processo estratégico. As seis escolas seguintes, Escola Empreendedora, Cognitiva, de Aprendizado, do Poder, Cultural e Ambiental são descritivas, preocupadas com o processo de formação das estratégias. A última, a Escola de Configuração, pode ser entendida como uma combinação de todas as anteriores.

### **2.4.1 Escola Cognitiva**

A Escola Cognitiva se define como aquela que estuda a formulação de estratégia como um processo mental. Em um contexto de crise econômica em decorrência de diversos fatores, entre eles, o principal é uma pandemia global, a escolha de uma instituição financeira ou uma simples operação de crédito pode definir o futuro de uma organização e, os pontos que levam o empresário ou estrategista a realizar essa escolha, podem não ser claros, visto que os preços não devem ser o único elemento a ser analisado. Logo, a busca da compreensão da formação da decisão pode ocorrer através dos processos mentais, de cognição, onde existem estudos sobre a formação da estratégia baseada em absorção de informação externa, vieses na interpretação da informação e a forma em que o ambiente externo é observado.

De acordo com Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010), estrategistas desenvolvem seu conhecimento e seus processos de pensamento baseados na experiência direta. A experiência forma o que sabem, e, em sequência, forma o que fazem, moldando a experiência subsequente. Essa interpretação cria uma dualidade, levando a duas alas diferentes dentro da Escola Cognitiva.

Neste trabalho, a primeira ala, objetiva, juntamente com seus modelos, será utilizada como base para o estudo, enquanto a segunda ala, subjetiva, não se faz relevante. A ala objetiva contempla teorias e modelos que tratam a estruturação do conhecimento como uma visão do mundo externo. O indivíduo capta informações externas à vontade, mesmo que, às vezes, de forma distorcida. Entende a cognição como recriação do mundo.

#### **2.4.1.1 Teoria da Escolha Racional**

A Teoria da Escolha Racional, atualmente, é um modelo estruturado e sistematizado, predominantemente burocrático e com sistemas fechados, regulado por normas e rotinas, de modo intencionalmente racional e roteirizado, conforme a modificação de March (1994).

Inicialmente, Ramsey, na década de 1930, desenvolveu a noção de probabilidade subjetiva definida e termos de preferências sobre apostas, culminando com a teoria da utilidade esperada de Von Neumann e Morgenstern, que, por sua vez, originou a teoria da escolha racional (SUGDEN, 1991). A lógica, termo definido em dicionários como o modo de raciocinar coerente que expressa relação de causa e consequência, nessa teoria atua apenas como critério de identificação de inconsistências entre convicções. Na teoria, a ação está relacionada ao conjunto de consequências posteriores à própria ação. Portanto, as preferências individuais dependem das ações do indivíduo, assim, a Teoria da Escolha Racional se prevalece da lógica para verificar a consistência das preferências (Melo & Fucidji, 2016).

Em experimentos relacionados ao comportamento individual, Conlisk (1996) constata preferências intransitivas entre indivíduos, falhas no reconhecimento de dominâncias estatísticas, falhas na identificação dos efeitos da lei dos grandes números, e erros ao se atualizar com novos dados. Isto é, estudos demonstram situações em que o indivíduo é falho ao absorver uma totalidade de informações, não possuindo o comportamento racional maximizador, o que dificulta a aplicação de uma ação, mesmo em problemas com estrutura determinada invariável, e torna a teoria da escolha racional inutilizável em situações complexas e mutáveis.

Além disso, o argumento da teoria da escolha racional assume a possibilidade de antecipação dos resultados das ações humanas. A inserção da incerteza, quando incorporada a este argumento, apenas age como incerteza estrutural, que se refere a probabilidade dos acontecimentos futuros, mas, quando incorporada às interações entre indivíduos, torna o modelo de abordagem subjetiva, como o de Herbert Simon, mais apropriado (Melo & Fucidji, 2016).

#### **2.4.1.2 Teoria da Racionalidade Limitada**

Herbert Simon, autor da Teoria da Racionalidade Limitada, afirma que o cérebro humano e sua capacidade de processamento de informações são altamente limitados perante o grande e complexo mundo em que estão inseridos, tornando a tomada de decisões menos racional e mais um esforço para ser racional (Mintzberg et al., 2010). Logo, o agente econômico é flexível a mudanças e pertence a um ambiente altamente mutável, não sendo capaz de absorver e processar todas as informações ao seu redor, o que cria um cenário de incerteza estrutural e individual.

Simon (1955), afirma que o “homem econômico” das teorias racionais tradicionais também é racional, presumidamente detentor de conhecimento completo ou, pelo menos, claro e volumoso sobre o ambiente em que está e possui um sistema de preferências bem organizado e estável, aliado à habilidade de calcular as escolhas e ações disponíveis que devem levá-lo ao melhor resultado. Porém, além da impossibilidade humana em se tornar o ideal “homem econômico”, existem restrições às escolhas, que são as alternativas disponíveis para escolha, os relacionamentos que determinam as recompensas em função da alternativa escolhida e a ordem de preferência entre as possíveis recompensas.

Além das restrições, Simon (1983) cita mecanismos presentes no indivíduo que fundamentam a racionalidade limitada. São a capacidade de concentração em problemas urgentes, a capacidade de produção de alternativas de ação, ou aprimoramento de alternativas existentes e, a capacidade de adquirir fatos e concluir a partir destes.

#### **2.4.1.3 Teoria do Prospecto e vieses influenciadores na tomada de decisão**

Fundamentada pelos psicólogos Tversky e Khaneman (1974), a Teoria do Prospecto faz parte da psicologia cognitiva e realiza a descrição da formação de escolha entre alternativas que envolvem risco e resultados incertos. Afirma que a decisão pode ser mais fundamentada em possíveis ganhos ou perdas, do que no resultado da escolha. A teoria teve peso na definição dos vieses que influenciam a tomada de decisão, e os resultados foram sintetizados por Makridakis (1990). O entendimento desses vieses é fundamental na formação de tomadas de decisões, com finalidade de detectá-los e evitá-los.

Os principais vieses influenciadores são: busca de evidências que apoiam a conclusão desejada, desprezando fatos contrários; incoerência, aplicando critérios diferentes em situações semelhantes; conservadorismo, incapacidade de mudança; recentidade, relevância maior atribuída aos eventos mais recentes; disponibilidade, baseamento apenas em eventos recentes na memória individual; ancoragem, previsões influenciadas apenas por informações iniciais; correlações ilusórias, busca de padrões não existentes; percepção seletiva, visualizando problemas baseados em experiências anteriores; efeitos de regressão, em que quando ocorre um aumento aleatório, espera-se um crescimento e vice-versa; atribuição de sucesso à pessoa própria e fracasso ao outro; otimismo injustificado e; subestimar a incerteza (Mintzberg et al., 2010).

### **3. METODOLOGIA**

Estudo proposto através da abordagem qualitativa, baseada em pesquisa exploratória, do tipo estudo multicase, cujo objetivo é, em empresas de diferentes portes e segmentos, entender a formação de decisões baseada na visão do ambiente interno e externo e na relevância atribuída ao relacionamento com instituições financeiras.

A pesquisa foi realizada com oito gestores financeiros de oito empresas dos portes pequeno, médio e grande, de acordo com a classificação atribuída pelo Banco Nacional do Desenvolvimento (BNDES). Não foram entrevistados microempresários. A classificação utiliza como parâmetro a receita operacional bruta anual, definindo como microempresa a empresa com receita menor ou igual a R\$360 mil, pequena empresa com receita maior que R\$360 mil e



menor ou igual a R\$4,8 milhões, média empresa com receita maior que R\$4,8 milhões e menor ou igual a R\$300 milhões e grande empresa com receita maior que R\$300 milhões.

Para a aplicação da pesquisa, foram realizadas entrevistas por conversa telefônica gravada, anônima, com perguntas pré-definidas, nos meses de março e abril de 2021, a fim de conhecer as opiniões e comportamentos dos gestores quanto aos temas estudados. O roteiro para a entrevista é composto por onze questões abertas e fechadas, sendo as três primeiras apenas sobre contextualização de porte e gestão de cada empresa, e as demais sobre a visão do gestor em diferentes aspectos, com finalidade de induzir o entrevistado aos assuntos de interesse.

A análise dos dados segue a abordagem qualitativa, com a transcrição das entrevistas e exploração do material, através da transformação dos dados em informações, organizando-as de acordo com a teoria fundamentadora das questões realizadas, em categorias sobre visão do ambiente interno, externo, visão sobre fornecedores, instituições financeiras e entendimento sobre formação da tomada de decisão.

#### **4 RESULTADOS**

A seguir, serão apresentados os resultados obtidos pela pesquisa, incluindo a categorização das empresas participantes, respostas das questões relacionadas à visão de ambiente interno, externo, cenário em meio à pandemia, situação atual da empresa, relacionamento com fornecedores, relacionamento com instituições financeiras, interpretação das respostas obtidas, conclusões e recomendações.

##### **4.1 Categorização das empresas**

Quanto às empresas participantes, foram entrevistados oito gestores de oito diferentes empresas, participantes diretos e ativos, senão exclusivos, das tomadas de decisão dentro das empresas. Considerando a definição de porte por faturamento anual bruto do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), torna-se conveniente a divisão da categoria de médio porte em dois, sendo uma parte alta, quando se aproxima mais do limite máximo para transição para grande porte, e uma parte baixa, quando se aproxima do limite para transição para pequeno porte. Dessa forma, participaram uma empresa de grande porte, três empresas de porte médio alto, duas empresas de porte médio baixo e duas empresas de pequeno porte. Fazem parte dos setores agrícola, comércio atacadista, comércio varejista e comércio varejista e atacadista. Das empresas pertencentes ao comércio, duas se inserem na comercialização de bens e/ou serviços essenciais.

##### **4.2 Respostas obtidas e interpretações**

Acerca da primeira pergunta, “como a empresa vê seu ambiente interno?”, como pontos fortes, todos os gestores apontaram a qualidade de atendimento, cinco a gestão de pessoas, três a qualidade dos produtos/serviços e as demais indicações isoladas foram organização interna, variedade de produtos/serviços, infraestrutura e suporte ambiental. Como pontos fracos, três gestores, todos de empresas de administração familiar, apontaram a alta centralização da administração/gestão, três a gestão de pessoas (treinamentos, incentivos e retenção de funcionários), dois a publicidade e dois gestores apontaram a gestão de custos.

Sobre a segunda pergunta, “como a empresa vê seu ambiente externo?”, como oportunidades, sete gestores apontaram o crescimento de seu setor, um a alta de preços e um gestor apontou o avanço tecnológico como fator impulsionante. Sobre ameaças, cinco gestores apontaram o cenário econômico instável, quatro a concorrência, três os fornecedores, dois a volatilidade de preços, dois a pandemia e um gestor apontou a incerteza climática.

Ao receber a terceira pergunta, “como a empresa se vê em cenário de pandemia?”, três gestores alegam que houve apenas impacto operacional e não houve significativa alteração no faturamento e andamento geral da empresa, três destacam crescimento em função da pandemia, um é interpretado como impacto mediano, apresentando ameaça em decorrência dos fechamentos do comércio, e um gestor alegou que os impactos foram altos e a empresa precisou recorrer à auxílios. Ainda sobre a situação atual da empresa, mas não somente em contexto de pandemia, na pergunta “atual situação da empresa?”, todos os gestores visualizam preponderância de pontos fortes sobre pontos fracos, e de oportunidades sobre ameaças, colocando as oito empresas, de acordo com seus gestores, na posição estratégica de desenvolvimento, através da análise SWOT.

Em relação à pergunta “nas relações com fornecedores, principalmente instituições financeiras, a empresa busca alguma qualidade específica?”, nenhum gestor alega priorizar preço nas negociações. Quatro empresas procuram equilíbrio de preço e qualidade e quatro procuram qualidade. Em contradição, uma das empresas alegou abrir mão de relacionamento por preço melhor e outras duas alegam negociar preços com frequência, ou cobrar taxas e juros menores. Na pergunta “como a empresa se relaciona com instituições financeiras?”, faz-se útil dividir as respostas por porte. Empresas de pequeno porte: a primeira evita, ao máximo, operar com instituições, a outra já utilizou, mas priorizou preço ao relacionamento. Empresas de porte médio baixo: o relacionamento é mais complexo, pois evitam tomadas de crédito, mas reconhecem a importância do relacionamento, apesar de não possuírem boa aceitação de reciprocidades nas negociações. Empresas de porte médio alto: relacionamento ainda mais complexo, uma vez que realizam operações de crédito e valorizam ainda mais o relacionamento e possuem entendimento e aceitação maior das reciprocidades. A primeira entende como uma relação mútua, em concordância com o ecossistema de negócios, a segunda tem uma posição equilibrada, entendendo quando há relacionamento mas reconhecendo que, às vezes, a reciprocidade é forçada, e a terceira alega entender a reciprocidade, mas não concorda. Empresa de grande porte: relacionamento robusto com todas as principais instituições do mercado e entende a reciprocidade como relação mútua, também de acordo com o ecossistema de negócios.

Sobre a pergunta “houveram situações em que a empresa necessitou do serviço de uma instituição financeira? Caso sim, como foi a experiência?”, sete gestores indicaram que o relacionamento fez diferença e auxilia na resolução de problemas e um gestor não teve situações em que necessitou de uma instituição. Na pergunta “na visão da empresa, quais são as qualidades e defeitos do mercado financeiro?”, de acordo com os gestores, quatro reclamam dos altos juros do mercado como ponto negativo, três apontam a facilidade de acesso às instituições como ponto positivo, dois distinguem instituições públicas das privadas, alegando problemas no atendimento das primeiras e um alega dificuldade de acesso ao crédito, principalmente se tratando de empresas novas e/ou pequenas.

### 4.3 Conclusões

Inicialmente, sobre a visão de ambiente interno e externo, não foi possível identificar padrões entre os gestores entrevistados em função do porte da empresa ou setor de atuação. Alguns gestores já possuíam visão formada e outros desenvolveram a resposta durante a conversa, em alguns momentos de forma complexa, em outros de forma simplificada. Tal informação contribui com a Teoria da Racionalidade Limitada, uma vez que, mesmo se tratando do ambiente de trabalho diário do gestor, cuja função principal envolve tomada de decisões, em momentos, não é simples a tarefa de analisar e expor precisamente pontos fortes e oportunidades e, principalmente, pontos fracos e ameaças, que são fatores que devem estar presentes na análise prévia das decisões a serem tomadas. O posicionamento estratégico de desenvolvimento, apontado por todos os gestores, também pode contribuir para a racionalidade limitada, demonstrando, possivelmente, fechamento para a visão de pontos fracos e ameaças. Sobre o posicionamento no relacionamento com fornecedores e instituições, alguns gestores entram em contradição, demonstrando vieses, ao afirmar que não priorizam preço, mas frequentemente negociam e, em um caso, o preço foi fator determinante em uma situação. Ao especificar a relação com instituições financeiras, o porte da empresa distingue perfeitamente a tomada de decisão do gestor, pois quanto maior a empresa, mais evidente é o valor atribuído ao relacionamento e menor ao preço.

### 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa realizada expôs que gestores responsáveis por tomadas de decisões frequentes, indiferentemente da empresa em que estão, não são capazes da absorção total de informações advindas do próprio ambiente, e a absorção parcial de informações pode ocorrer com vieses, contribuindo para a Teoria da Racionalidade Limitada, de Herbert Simon (1955), Teoria do Prospecto, por Tversky e Khaneman (1974), e vieses influenciadores, por Makridakis (1990). Além disso, foi notável a maior inserção no ecossistema de negócios por parte das empresas que são maiores e possuem uma cadeia de clientes e fornecedores mais complexa. É certo que, ao menos parte disso, se deve ao volume de faturamento e operações que as empresas maiores exigem, obrigando-as a se aproximar mais do setor financeiro. Mas, além da maior necessidade de operar com instituições financeiras, os gestores de empresas maiores demonstram mais aceitação de reciprocidades nas negociações, ou seja, estão mais próximos de se inserir em um ecossistema de negócios, que também pode ser de grande valia no desenvolvimento de uma empresa menor.

Apesar de contemplar oito empresas de ramos distintos, a pesquisa não cobriu microempresas e apenas atingiu uma empresa de grande porte. Além disso, mesmo que seja clara a distinção de comportamento na tomada de decisões de empresas sobre as instituições financeiras, não ocorreu a entrevista com o outro lado da decisão, as instituições financeiras, o que pode auxiliar na compreensão mais acurada dos motivos para a maior proximidade das empresas maiores e afastamento das menores, principalmente se tratando do relacionamento entre ambas partes. A grande relação da região das empresas entrevistadas com o setor agrícola também afeta resultados, principalmente sobre o impacto da pandemia. Sendo assim, entrevistas com empresas com relação menor com o setor, podem alterar resultados.

## REFERÊNCIAS

- Alfaro, L., Chanda, A., Kalemli-Ozcan, S., & Sayek, S. (2004). FDI and economic growth: the role of local financial markets. *Journal Of International Economics*, 64(1), 89–111.
- Conlisk, J. (1996). Why Bounded Rationality. *Journal of Economic Literature*, 34(2), 669–700.
- Corner, P. D., Kinicki, A. J., & Keats, B. W. (1994). Integrating Organizational and Individual Information Processing Perspectives on Choice. *Organization Science*, 3, 294–308.
- Diehl, A. A., & Tatim, D. C. (2004). *Pesquisa em ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas*. Prentice Hall.
- Djankov, S., McLiesh, C., & Shleifer, A. (2007). Private credit in 129 countries. *Journal Of Financial Economics*, 84(2), 299–329.
- Fortuna, E. (2008). *Mercado Financeiro - produtos e serviços*. Qualitymark.
- Goldsmith, R.W. (1969). *Financial Structure and Development*. Yale University Press.
- Lousada, M., & Valentim, M. L. P. (2011). Modelos de tomada de decisão e sua relação com a informação orgânica. *Perspectivas em Ciência da Informação*, 147–164. <https://www.scielo.br/pdf/pci/v16n1/a09v16n1.pdf>.
- Makridakis, S. (1990). *Forecasting, Planning, and Strategy for the 21st Century*. Free Press.
- March, J. G. (1994). *A primer on decision making: how decisions happen*. Free Press.
- McKinnon, R. I. (1973). *Money and Capital in Economic Development*. Brookings Institute.
- Melo, T. M., & Fucidji, J. R. (2016). Racionalidade limitada e a tomada de decisão em sistemas complexos. *Revista de Economia Política*, 36(3), 622–645.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2010). *Safári de Estratégia: Um roteiro pela selva do planejamento estratégico (2a ed.)*. Bookman.
- Moore, J. F. (1993). Predators and Prey: A New Ecology of Competition. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/1993/05/predators-and-prey-a-new-ecology-of-competition>.
- Moore, J. F. (1997). *The Death of Competition: Leadership and Strategy in the Age of Business Ecosystems*. Harper Paperbacks.
- PULSO Empresa | IBGE. (n.d.). COVID-19 | IBGE. <https://covid19.ibge.gov.br/pulso-empresa/>.
- Santos, J. O. (2000). *Análise de crédito*. Atlas.
- Santos, J. O. (2006). *Análise de crédito: empresas e pessoas físicas (2a ed.)*. Atlas.
- Santos, V. S. (n.d.). *Mutualismo*. Brasil Escola. <https://brasilecola.uol.com.br/biologia/mutualismo.htm>.
- Schrickel, W. K. (1998). *Análise de crédito: concessão e gerência de empréstimos (4a ed.)*. Atlas.

- Sena, T. H. R. (2020). *As instituições financeiras na era da tecnologia da informação e comunicação: Um novo modelo de relacionamento com a sociedade*. Atena Editora.
- Shaw, E. S. (1973). *Financial Deepening and Economic Development*. Oxford University Press.
- Simon, H. A. (1955). A Behavioral Model of Rational Choice. *The Quarterly Journal of Economics*, 99-118.
- Simon, H. A. (1983). *Reason in Human Affairs*. Stanford University Press.
- Sistema IBGE de Recuperação Automática - SIDRA. (n.d.). Cadastro Central de Empresas - CEMPRE. <https://sidra.ibge.gov.br/pesquisa/cempre/quadros/brasil/2018>.
- Sugden, R. (1991). Rational Choice: A Survey of Contributions from Economics and Philosophy. *The Economic Journal*, 101(407), 751-785.
- SWOT Analysis: – How to Develop a Strategy For Success. (n.d.). Management Training and Leadership Training - Online. [https://www.mindtools.com/pages/article/newTMC\\_05.htm](https://www.mindtools.com/pages/article/newTMC_05.htm)
- Tansley, A. G. (1935). The use and abuse of vegetational concepts and terms. *Ecology*, 16, 284-307.
- Tversky, A & Kahneman, D. (1974). Judgment Under Uncertainty: Heuristics and Biases. *Science*, 1124-1131.