

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

DANIEL DA SILVA AYDAR NASCIMENTO

ANÁLISE DA ESTRUTURA DO PROCESSO DE TOMADA
DE DECISÃO UTILIZADO NAS OPERAÇÕES DE CRÉDITO
DA EMPRESA SANTINVEST S.A. CRÉDITOS,
FINANCIAMENTOS E INVESTIMENTOS

Florianópolis, 2009

Daniel da Silva Aydar Nascimento

ANÁLISE DA ESTRUTURA DO PROCESSO DE TOMADA DE
DECISÃO UTILIZADO NAS OPERAÇÕES DE CRÉDITO DA
EMPRESA SANTINVEST S.A. CRÉDITOS, FINANCIAMENTOS E
INVESTIMENTOS

Trabalho de Conclusão de Estágio apresentado à disciplina de Estágio Supervisionado – CAD5236, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina.

Orientador: Prof. Msc. Raimundo Nonato de Oliveira Lima

Florianópolis, 2009

DANIEL DA SILVA AYDAR NASCIMENTO

**ANÁLISE DA ESTRUTURA DO PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO
UTILIZADO NAS OPERAÇÕES DE CRÉDITO DA EMPRESA SANTINVEST
S.A. CRÉDITOS, FINANCIAMENTOS E INVESTIMENTOS**

Este Trabalho de Conclusão de Estágio foi julgado adequado e aprovado em sua forma final pela Coordenadoria de Estágios do Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina e pela banca examinadora, que atribuiu a nota _____ ao acadêmico Daniel da Silva Aydar Nascimento, em ___/___/2009.

Prof. Dr. Rudimar Antunes da Rocha
Coordenador de Estágios

Apresentado à Banca Examinadora integrada pelos seguintes membros:

Prof. Msc. Raimundo Nonato de Oliveira Lima
Orientador

Prof. Sebastião Airton Da Rosa Cerqueira Adão
Membro

Prof. Luiz Salgado Klaes
Membro

*Dedico este trabalho a minha mãe
Sandra e em memória ao meu pai
Milton.*

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar agradeço a Deus por ter me dado saúde, força e inspiração para ultrapassar os obstáculos enfrentados durante essa jornada.

Agradeço a minha mãe, Sandra, que dedicou muitos anos de sua vida, inclusive abrindo mão de alguns de seus objetivos, para que eu pudesse finalizar essa etapa da minha vida. Agradeço também ao meu pai, que mesmo não estando presente fisicamente mostra, através das lembranças, a necessidade de se focar na busca dos objetivos.

Aos meus irmãos Mário e Adriana que mesmo de longe sempre me deram suporte nos momentos que precisei.

Aos meus amigos, Eduardo e Guilherme, já que juntos tivemos o sonho realizado de deixar nossa cidade natal, São Paulo, em direção à Florianópolis, com o objetivo de estudar em uma Universidade Federal, sonho esse que tem sua conclusão materializada neste trabalho.

Aos meus colegas de trabalho Sidney, Paulo e Ângela que, cada um de sua forma, colaborou para a realização desse trabalho de conclusão.

À minha namorada, amiga e companheira Aline Monique, que me apoiou durante grande parte do curso, me incentivando nos momentos difíceis e servindo como grande exemplo de disciplina e dedicação.

RESUMO

NASCIMENTO, Daniel da Silva Aydar. **Análise da estrutura do processo de tomada de decisão utilizado nas operações de crédito da empresa Santinvest S.A. Crédito, Financiamento e Investimento.** Trabalho de Conclusão de Estágio. Graduação em Ciências da Administração, UFSC, Florianópolis. 2009.

O principal objetivo deste estudo é analisar a estrutura do processo de tomada de decisão utilizado nas operações de crédito da empresa Santinvest S.A. Créditos, Financiamentos e Investimentos, empresa do setor financeiro, localizada em Florianópolis, Santa Catarina. Para atender ao objetivo principal da pesquisa buscou-se caracterizar a organização, caracterizar o mercado em que a empresa está inserida, fazer uma breve identificação das metas organizacionais e, finalmente, caracterizar o processo de tomada de decisão utilizado para operações de crédito da organização. Como ferramentas para alcançar os objetivos foram realizadas pesquisas bibliográficas, estudo de caso e método de observação, além de uma análise de dados qualitativos. Como resultado da pesquisa pôde-se identificar o caráter coletivo do processo de tomada de decisão na organização, enquadrado no Modelo de Carnegie descrito por Daft.

Palavras-Chave: Processo Decisório, Sistema Financeiro Nacional, Metas Organizacionais.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 01: Operação Vendor	18
Quadro 01: Metas Operativas	22
Figura 02: O papel da alta administração na Orientação, Projeto e Eficácia da Organização	23
Figura 03: Níveis de tomada de decisão em uma organização.....	27
Figura 04: Processo Racional de Tomada de Decisão.....	29
Figura 05: Etapas da abordagem racional de tomada de decisões.....	30
Figura 06: Processo de escolha do modelo de Carnegie	33
Figura 07: Infra-estrutura contingencial para utilização de métodos de decisão	38

LISTA DE ABREVIACÕES

BACEN – Banco Central do Brasil

BB – Banco do Brasil

BID – Banco Internacional do Desenvolvimento

BNDES – Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico Social

CDC – Crédito Direto ao Consumidor

CEF – Caixa Econômica Federal

CFI – Crédito, Financiamento e Investimento

CMN – Conselho Monetário Nacional

CPF – Cadastro de Pessoa Física

CRSFN – Conselho de Recursos do Sistema Financeiro Nacional

CVM – Comissão de Valores Mobiliários

DTVM – Distribuidora de Títulos e Valores Mobiliários

FEBRABAN – Federação Brasileira de Bancos

FGTS – Fundo de Garantia por Tempo de Serviço

FMI – Fundo Monetário Internacional

INSS – Instituto Nacional de Seguridade Social

S/A – Sociedade Anônima

SFN – Sistema Financeiro Nacional

SIRC – Sistema Integrado Regional de Compensação

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	10
1.1 <i>Objetivo geral</i>	11
1.2 <i>Objetivos específicos</i>	11
1.3 <i>Justificativa</i>	11
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	13
2.1 <i>Sistema Financeiro Nacional</i>	13
2.1.1 <i>As Sociedades de Crédito Financiamento e Investimento</i>	17
2.2 <i>Metas Organizacionais</i>	19
2.3 <i>Processo Decisório nas organizações</i>	24
2.3.1 <i>Abordagem Racional</i>	28
2.3.2 <i>Abordagem da Racionalidade Limitada</i>	30
2.4 <i>Modelos de tomada de decisão</i>	31
2.4.1 <i>Modelo da Ciência do Gerenciamento</i>	31
2.4.2 <i>Modelo de Carnegie</i>	32
2.4.3 <i>Modelo Incremental de Tomada de Decisão</i>	33
2.4.4 <i>Modelo da Lata de Lixo</i>	34
2.5 <i>Infra-estrutura contingencial de tomada de decisão</i>	35
3. METODOLOGIA DE PESQUISA	40
3.1 <i>Tipo de pesquisa</i>	40
3.2 <i>População e Amostra</i>	41
3.3 <i>Coleta de Dados</i>	41
3.4 <i>Limitações da pesquisa</i>	42
4. APRESENTAÇÃO DA EMPRESA.....	44
5. ANÁLISE DOS DADOS	46
5.1 <i>Caracterização da Empresa</i>	46
5.1.1 <i>Produtos Oferecidos</i>	47
a) <i>Pessoas Físicas</i>	47
b) <i>Pessoas Jurídicas</i>	48
5.1.2 <i>Estrutura da Organização</i>	48
5.2 <i>Caracterização do Mercado em que a Empresa atua</i>	50
5.3 <i>As metas e objetivos definidos para 2009</i>	53
5.4 <i>Caracterização do Processo de Decisão para liberação de Operações de Crédito</i>	54
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	59
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	62
ANEXO I.....	65
ANEXO II	66

1. INTRODUÇÃO

O contexto econômico atual, de mudanças constantes e cada vez mais rápidas, exige das organizações agilidade e segurança na tomada de decisões. Dessa forma, o Processo de Tomada de Decisões passa a ser fundamental para a gestão de empresas. Com a redução do tempo de escolha para novos planos de ação, a análise dos fatores e aspectos envolvidos deve ser feita de maneira cada vez mais ágil. Surge então a necessidade de estruturação do Processo de Tomada de Decisões, com intuito de aumentar sua eficiência e eficácia, dando maior segurança para os gestores.

Muitos são os aspectos envolvidos nesse processo e seu estudo tem por objetivo a identificação desses elementos, ligados tanto ao cenário em que a organização está inserida, quanto às características individuais dos tomadores de decisão. O conhecimento desses aspectos aumenta a possibilidade de previsão das conseqüências dessas decisões.

A estruturação do Processo de Tomada de Decisões tem como objetivo desenvolver ferramentas que permitam aos gestores identificar as alternativas para solucionar o problema ou aproveitar a oportunidade que se apresenta, maximizando o desempenho da organização.

O setor bancário, assim como os demais setores da economia, exige que as organizações atinjam uma vantagem competitiva sustentável em relação aos seus concorrentes. Essa vantagem, no caso das empresas do ramo financeiro, deve ir além da prática de taxas de juros mais vantajosas ou da oferta de linhas de crédito diferenciadas, deve ser conquistada através da constante inovação dos serviços prestados buscando atender cada vez mais as exigências dos clientes.

Os gestores, através de um processo bem estruturado de tomada de decisões, vão direcionar a organização na busca dessas vantagens competitivas, uma vez que essa estruturação vai possibilitar a coleta de informações relevantes para os ajustes que por ventura se fazem necessários para que as ações da empresa estejam alinhadas com a busca das metas definidas.

De acordo com Shimizu (2006) a tomada de decisão deve ser estruturada, em função da complexidade e amplitude desse processo, que envolve diversos indivíduos em diferentes níveis hierárquicos da organização.

Seguindo essa linha de raciocínio o presente trabalho tem como problema de pesquisa: em **qual o modelo se enquadra o processo de tomada de decisão utilizado para liberação de operações de crédito na Empresa Santinvest S.A. Créditos, Financiamentos e Investimentos?**

1.1 Objetivo geral

- Identificar em qual modelo se enquadra o processo de tomada decisão utilizado para liberação de operações de crédito na empresa Santinvest S.A. Créditos, Financiamentos e Investimentos no segundo semestre de 2009.

1.2 Objetivos específicos

- Caracterizar a empresa Santinvest S.A. Créditos, Financiamentos e Investimentos no segundo semestre de 2009.
- Caracterizar o mercado em que a Santinvest S.A. Crédito, Financiamento e Investimento está inserida.
- Identificar as Metas e Objetivos definidos em 2009 para a Santinvest S.A. Santinvest S.A. Créditos, Financiamentos e Investimentos.
- Caracterizar o processo de tomada de decisão para liberação de operações de crédito na Organização em estudo.

1.3 Justificativa

O mercado financeiro, sobretudo o segmento de oferta de crédito tanto para pessoas físicas quanto para empresas, tem como característica a acirrada concorrência entre as instituições que atuam no setor. Dessa forma, aos gestores cabe o papel de estruturar suas organizações de modo que estejam preparadas para enfrentar os problemas que surgem no cotidiano da organização, bem como para aproveitar as oportunidades que se apresentam.

Assim, a análise de como está estruturado o processo decisório dentro da organização em estudo tem grande relevância uma vez que as ações propostas por seus gestores serão cruciais para a manutenção e ampliação da carteira de clientes, que exigem cada vez mais na contratação dos serviços financeiros e em função do grande número de empresas que atuam nesse setor da economia.

O trabalho tem caráter de originalidade uma vez que não foi realizado estudo semelhante para verificação da atual estruturação do processo de tomada de decisão na organização como meio de aprimorar o modelo existente.

Por fim, o presente estudo se apresenta altamente viável em função da disponibilidade de informações tanto na organização sobre a atual estrutura de decisão, quanto em função do tema, muito estudado por diversos autores, o que disponibiliza vasto material teórico sobre o assunto.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O capítulo que segue tem a finalidade de apresentar o referencial teórico utilizado para a realização desta pesquisa. Serão apresentados os referenciais sobre o Sistema Financeiro Nacional, dando maior ênfase nas Sociedades de Crédito, Financiamento e Investimento, sobre definição de metas organizacionais e sobre Tomada de Decisão, item principal do presente estudo.

2.1 Sistema Financeiro Nacional

Segundo fazem parte do Sistema Financeiro Nacional (SFN) as instituições financeiras públicas e privadas, reguladas por normas determinadas pelo Conselho Monetário Nacional (CMN). É por meio do SFN que se estabelecem as relações entre agentes capazes de produzir poupança, os credores, que investem esse excedente nos agentes com carência de recursos que assumem a posição de tomadores de crédito.

Conforme Assaf Neto (2006) a política de concentração de recursos estabelecida nas últimas décadas levou a criação de conglomerados financeiros, formados a partir de fusões e aquisições, característica que, por gerar concentração de recursos, acaba por limitar a participação de empresas independentes.

Por permitir um aumento na capacidade de poupança e investimento de recursos, segundo Fortuna (2006), as instituições financeiras podem ser descritas como o elemento dinâmico no processo de crescimento econômico.

Diz a Lei de Reforma Bancária (4.595/64), Art. 17:

“Consideram-se as instituições financeiras, para efeitos da legislação em vigor, as pessoas jurídicas, públicas e privadas, que tenham como atividade principal ou acessória a coleta, a intermediação ou a aplicação de recursos financeiros próprios ou de terceiros em moeda nacional ou estrangeira, e a custódia de valor de propriedade de terceiros”.

Fortuna (2006 p. 17) classifica as instituições financeiras dividindo-as entre “intermediários financeiros” e “instituições auxiliares”, diferenciando os dois grupos quanto à possibilidade do primeiro grupo em captar recursos diretamente do público, para recolocação no mercado na forma de empréstimos e investimentos. O segundo

grupo, as instituições auxiliares, tem como objetivo estabelecer uma relação entre investidores e poupadores.

Complementando a caracterização das instituições financeiras, Assaf Neto (2006, p.45), caracteriza os intermediários financeiros como empresas que criam “moeda por meio de depósitos a vista” enquanto os intermediários financeiros não têm a permissão de receber esses depósitos, executando suas transações a partir de ativos não monetários como ações, letras de câmbio, etc.

Fortuna (2006) identifica os seguintes componentes do Sistema Financeiro Nacional:

a. Autoridades Monetárias:

- Conselho Monetário Nacional (CMN):

Órgão deliberativo de cúpula do SFN. Tem como principais atribuições estabelecer as diretrizes gerais da política monetária, cambial e creditícia; estabelecer as regras para criação, funcionamento e fiscalização das instituições financeiras e definir os instrumentos da política monetária e cambial.

- Banco Central do Brasil (BACEN):

Órgão executivo central do SFN, com função de cumprir e fazer cumprir as normas estabelecidas pelo CMN para funcionamento do sistema. Entre suas principais atribuições está a emissão de moeda, o recolhimento dos compulsórios das instituições financeiras, a fiscalização de instituições financeiras, entre outras.

b. Autoridades de Apoio:

- Comissão de Valores Mobiliários (CVM):

Órgão responsável pela normatização do mercado de ações, tendo como atribuições principais estimular a aplicação da poupança no mercado acionário, regular o funcionamento das bolsas de valores, fiscalizar a emissão de títulos pelas sociedades anônimas de capital aberto e fortalecer o mercado de capital.

- Banco do Brasil (BB):

Atualmente o Banco do Brasil tem sua estrutura semelhante à de um banco múltiplo, porém ainda atuando como parceiro do Governo Federal no que diz respeito às políticas de crédito rural e prestação de serviço como: repasse dos valores referentes ao Orçamento Geral da União, recebimento de valores e pagamentos vindos do exterior e Câmara de compensação de cheques.

- Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES):

Principal órgão de execução da política de investimentos de longo prazo do Governo Federal, tem como principal objetivo fomentar os investimentos para desenvolvimento do país

- Caixa Econômica Federal (CEF ou Caixa):
Instituição financeira com responsabilidade de operacionalizar as políticas do Governo Federal para habitação popular e saneamento básico, o que a caracteriza como banco de apoio ao trabalhador de baixa renda.
- Conselho de Recursos do Sistema Financeiro Nacional (CRSFN):
A principal atribuição do CRSFN é de julgar os recursos relativos às decisões de aplicação de penalidades administrativas impostas pelo BACEN e pela CVM.

c. Instituições Financeiras Monetárias:

- Bancos Comerciais;
Tem como atividade básica a captação de depósitos à vista através das contas correntes, recursos esses, que são repassados na forma de empréstimos a empresas financiando a atividade produtiva.
- Caixas Econômicas
Da mesma forma que os bancos comerciais, podem receber depósitos à vista, além de operar no crédito direto ao consumidor. As Caixas Econômicas são as principais agentes do Governo Federal para as políticas de financiamento habitacional.
- Cooperativas de Crédito;
Atuam no setor primário da economia com objetivo de facilitar o escoamento da produção agrícola aos mercados consumidores. Como os produtores rurais são os geradores e controladores dos fluxos do dinheiro em tese esse fato garante a reaplicação do dinheiro na própria região servindo como fonte de desenvolvimento.

d. Instituições Financeiras Não-Monetárias:

- Bancos de Desenvolvimento;
Tem como atividade principal os financiamentos de longo prazo, voltados para o desenvolvimento econômico e social.
- Bancos de Investimento;
Tem objetivo de captar recursos para financiamento da atividade produtiva, ampliando o prazo dos empréstimos para financiamento de capital de giro e ativo fixo das empresas.

- **Sociedades de Crédito Investimento e Financiamento;**
São instituições privadas com objetivo de financiamento ao consumo de bens duráveis pelos usuários finais. Sua principal fonte de captação de recursos é a emissão de letra de câmbio, que são emitidas pelo devedor do contrato de financiamento e aceitas pela instituição financeira, que tem como garantia o emissor do título (financiado) e a própria financeira.
- **Sociedades de Crédito ao Micro-Empreendedor;**
Tem objetivo social de financiar pessoas físicas ou jurídicas na implantação de empreendimentos de pequeno porte na forma de micro-empresas
- **Sociedades de Crédito Imobiliário**
São especializadas em financiamentos de operações imobiliárias, que envolvem compra e venda de bens imóveis. Seus recursos são captados através de emissão de Letras Hipotecárias.
- **Associações de Poupança e Empréstimo ao consumidor:**
São também especializadas no financiamento de investimento habitacional, porém executa a captação dos recursos através de caderneta de poupança.

e. Instituições Auxiliares do Mercado Financeiro:

- **Sociedades Corretoras de Títulos e Valores Mobiliários:**
Sua principal função é promover a aproximação entre compradores e vendedores de títulos mobiliários, realizando as operações nas bolsas de valores e de mercadorias;
- **Sociedades Distribuidoras de Títulos e Valores Mobiliários:**
Tem atuação semelhante às Sociedades Corretoras de Títulos e Valores Mobiliários, porém não têm acesso às bolsas de Valores;
- **Sociedades de Arrendamento Mercantil (*Leasing*):**
As operações de *leasing* são semelhantes à locação de um bem, sendo que no final do período o tomador tem o direito de adquirir o bem pelo saldo residual fixado em contrato ou devolvê-lo a empresa.
- **Agências de Fomento ou Desenvolvimento:**
Possuem finalidade de social de promover o financiamento de Capital de Giro ou Capital Fixo de empresas, a partir da captação de recursos advindos de repasses de instituições governamentais (BNDES) ou estrangeiras (Banco Internacional de Desenvolvimento – BID).
- **Investidores Institucionais**

São agrupados em três tipos de instituições: os Fundos Mútuos de Investimento, as Entidades Abertas e Fechadas de Previdência Complementar e as Seguradoras.

f. Bancos Múltiplos:

São os bancos que operam simultaneamente com as carteiras de bancos comerciais, de investimento, de crédito imobiliário, de crédito, financiamento e investimento, leasing e de desenvolvimento. Com liberdade de escolher em quais carteiras irão operar, os bancos de grande porte acabam por oferecer uma grande variedade de serviços aos clientes, enquanto os bancos múltiplos de menor porte acabam por se especializar em determinados serviços.

2.1.1 As Sociedades de Crédito Financiamento e Investimento

Conforme informação do site do Banco Central do Brasil, as sociedades de crédito, financiamento e investimento, também conhecidas por financeiras, são instituições financeiras privadas que têm como objetivo básico a realização de financiamento para a aquisição de bens duráveis destinados a pessoas físicas, bem como o financiamento de capital de giro para empresas. Seu registro social deve conter a designação "Crédito, Financiamento e Investimento - CFI", com obrigação de constituição sob a forma de sociedade anônima.

Os recursos para seu funcionamento, além dos recursos próprios oriundos de suas operações financeiras, devem ser captados a partir de aceite e colocação de Letras de Câmbio no mercado, sem ter a autorização para recebimento de depósitos à vista, a partir da abertura e manutenção de contas correntes.

Alguns serviços oferecidos pelas CFI's segundo Fortuna (2006):

- Empréstimos para Capital de Giro: operações tradicionais regidas por contrato específico, que define os termos da operação como taxa, prazo, valores e forma de garantias para cobertura da operação. O contrato pode ser caucionado com a colocação de duplicatas ou outras garantias como aval ou notas promissórias influenciando na definição da taxa de juros praticada;
- Vendor: operação que permite ao fornecedor de material ou prestador de serviço receber os valores que seriam recebidos à prazo antecipadamente. Conforme a

Figura 01, como intermediadora do negócio junto à Instituição financeira, a empresa vendedora assume o risco da operação.

Como vantagem, a operação Vendor proporciona para a empresa vendedora a possibilidade de operar com um preço mais competitivo, já que como a venda não é financiada diretamente por ela os custos financeiros da operação não precisam ser acrescidos ao valor de venda do produto, reduzindo a carga de impostos.

As condições da operação são definidas em contrato mãe que ampara as transações futuras.

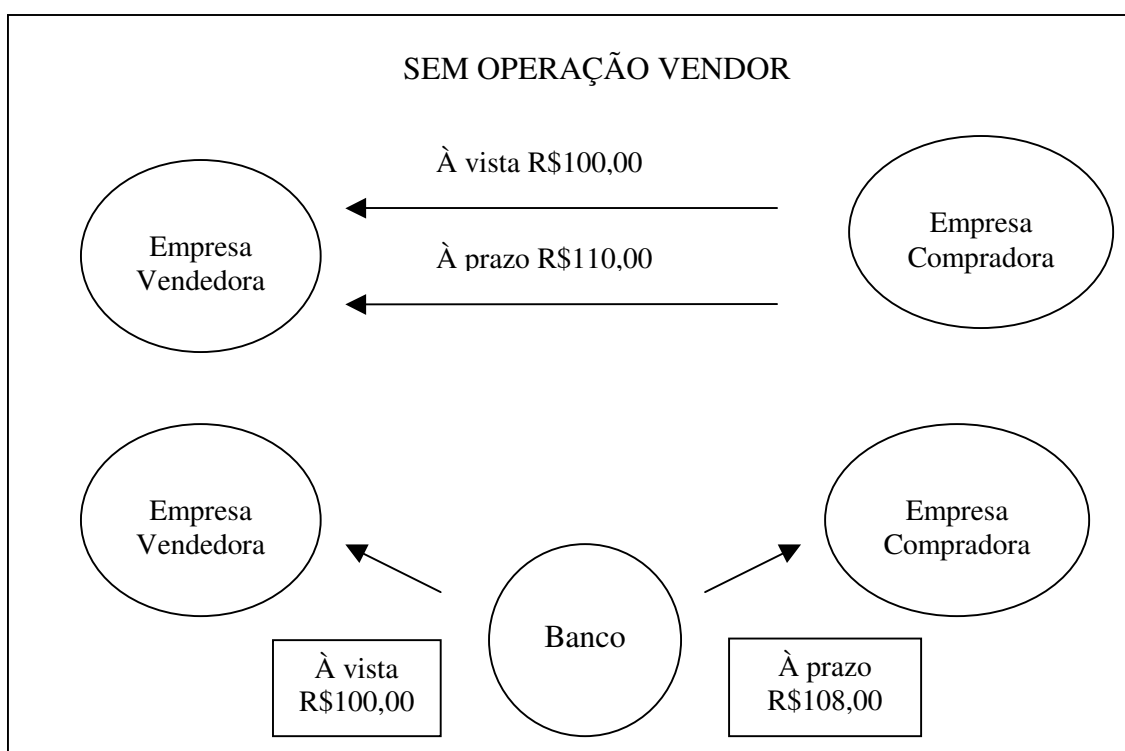


Figura 01: Operação Vendor
Fonte: Adaptado de Fortuna (2006).

- Compro: operação inversa ao vendor, o Comprador tem o efeito de diluir o prazo de pagamento da compra sem envolver o fornecedor. Assim como no Vendor as bases são definidas em um contrato mãe que serve de base para as demais operações, efetivadas a partir do envio de arquivos com os dados dos pagamentos que serão financiados.
- Desconto de Títulos (Notas Promissórias ou Duplicatas): antecipação de valores, mediante cobrança de taxa pela antecipação, de Notas Promissórias ou Duplicatas fornecidas pelos clientes aos bancos, para composição de fluxo de caixa. O risco da operação é do cedente do título, ou seja, no caso de

inadimplência o banco recebe do cliente o valor dos títulos acrescidos de eventuais juros de mora pelo atraso.

- Crédito Direto ao Consumidor: modalidade de crédito voltada para pessoas físicas, utilizado para aquisição de bens e serviços, principalmente veículos e eletrodomésticos, que geralmente ficam alienados a operação, servindo como garantia.
- Empréstimos em Consignação: regulamento pela Lei 10820, de 17/12/2003, os empréstimos com consignação têm o valor de suas prestações descontadas diretamente na folha de pagamento do devedor, com repasse efetuado pela empresa aos bancos, o que reduz o risco de inadimplência, conseqüentemente, reduzindo também a taxa de juros. Por regulamentação, não há limite para concessão de valores, porém fica estabelecido que o teto de comprometimento da folha de pagamento é de 30% dos ganhos líquidos do trabalhador.

Os prazos da operação podem ser definidos em negociação entre os bancos e as entidades representantes de classe (associações, sindicatos, etc), ou diretamente com as empresas, desde que essas tenham autorização das entidades de classe.

Outro fator para que se opere com taxas reduzidas na modalidade de empréstimo consignado é a possibilidade do uso de até 30% das verbas rescisórias como garantia do empréstimo, exceto Fundo de Garantia por Tempo de Serviço -FGTS, já que o maior risco de inadimplência advém da demissão do funcionário. Em caso de afastamento do funcionário, o banco deve adotar medidas que permitam ao devedor pagar as parcelas do empréstimo, já que o mesmo terá reduzido seus ganhos em função do auxílio doença pago pelo Instituto Nacional de Seguridade Social - INSS ser menor que o valor do salário.

2.2 Metas Organizacionais

As organizações devem ter diretrizes que definam quais são os objetivos esperados em determinado período de tempo. Esse direcionamento acaba por identificar aos participantes da organização quais é a importância do desempenho individual para o crescimento da organização.

Segundo Stoner e Freeman (1985 p. 136), planejamento é a ação de “determinar

os objetivos certos e em seguida escolher os meios certos de se alcançar esses objetivos”.

Costa (2007 p. 209) define as metas e objetivos como “parâmetros-chave, quantitativos ou qualitativos, que se pretende atingir ou manter em um dado momento ou período de tempo futuro preestabelecido”.

Para Lacombe e Heilborn (2003), as atividades da empresa estarão direcionadas conforme os objetivos definidos em relação: aos seus clientes atuais e futuros, ao corpo acionista da organização, ao seu corpo funcional e aos membros externos à organização. Essa definição de objetivos vai definir a identidade da organização.

Os objetivos organizacionais para Chiavenatto (1987) têm influência direta nas ações tomadas pelos indivíduos que fazem parte da organização, em função da busca pela sua realização. Por se tratar de uma situação que se deseja alcançar, o objetivo propriamente dito não existe no presente e esse “desejo” de alteração na situação atual da empresa serve como fator de motivação.

Chiavenatto (1999) afirma que:

É importante conhecer a missão e os objetivos essenciais de uma organização, porque se as pessoas não sabem por que ela existe e para onde ela pretende ir, elas jamais saberão o melhor caminho a seguir. E se não conhecem a missão da organização, as pessoas se tornam errantes e sem saber o caminho para sua realização. (CHIAVENATTO, 1999, p.49)

Ainda segundo Chiavenatto (1987, p.81), as organizações devem ter seus objetivos, definidos por participantes de um “órgão formal da organização”, sendo que esses objetivos servirão de parâmetro para avaliação do desempenho da organização, onde se verifica a eficiência da empresa conforme são atingidas as metas estabelecidas, e sua competência conforme a utilização dos recursos para consecução dos objetivos, entendendo-se a redução de custos como parâmetro para aumento da competência.

Complementado o pensamento acima, Daft (1999) coloca como papel da alta administração a definição dos objetivos que legitimam a criação de uma organização, objetivo esse que define o projeto e a estrutura organizacional. Em nível departamental cabe aos gerentes de nível médio a definição dos objetivos, sempre em consonância com os objetivos traçados pelos diretores do alto escalão.

As organizações podem definir um ou mais objetivos que conforme Chiavenatto (1987) têm as funções de:

- Orientar a organização no sentido de estabelecer qual posição futura deseja alcançar, estabelecendo uma linha de atividades;

- Legitimar as atividades realizadas pela organização;
- Estabelecer padrões de avaliação, para medição do sucesso da organização em relação ao seu rendimento e eficiência;
- Servir de parâmetro para controle da produtividade da organização.

Etzioni apud Chiavenatto (1987) separa as empresas em duas categorias, aquelas que definem objetivos visando simplesmente manter-se no mercado e aquelas que definem seus objetivos visando alcançar uma elevação constante nos seus níveis de eficiência.

Stoner e Freeman (1982), comparando o estabelecimento das metas organizacionais com as metas pessoais, colocam que, assim como no campo pessoal, no campo organizacional a definição dos objetivos é importante por motivar os indivíduos na superação de obstáculos, por direcionar os esforços para o alcance dos objetivos, por definir quais decisões serão tomadas para conquista do objetivo e por estabelecer um parâmetro para avaliação e controle sobre o desempenho necessário para se alcançar o objetivo.

Complementando, Daft (1999) define as metas organizacionais entre as metas formalmente estabelecidas, que define como “missão” da organização, e as metas operativas, aquelas perseguidas no curto prazo, medidas a partir do desempenho operacional da organização.

Para Daft (1999 p. 32) a missão “descreve a visão da organização, seus valores e crenças compartilhados e sua razão de ser”. A missão da organização vai direcionar para quais mercados estarão direcionadas as operações da empresa.

As metas operativas, demonstradas no Quadro 01, são aquelas cujos resultados são mensuráveis, podendo ser avaliados no dia a dia da organização:

Quadro 01: Metas Operativas

Metas Operativas	Objetivos
Desempenho Geral	Lucratividade, crescimento e volume de produção
Recursos	Aquisição de bens materiais e financeiros necessários à produção
Mercado	Participação atual ou desejada no mercado
Progressão de Funcionários	Treinamento, promoções, segurança e desenvolvimento dos funcionários (gerentes e empregados)
Inovação	Desenvolvimento de novos serviços, produtos e processos de produção
Produtividade	Utilização eficaz dos recursos disponíveis.

Fonte: Elaboração própria (2009).

As diretrizes para estabelecimento das metas da organização, segundo Daft (1999), devem ser definidas pela alta administração, iniciando pela análise das oportunidades e ameaças em relação ao ambiente externo, forças e fraquezas comparadas com a situação atual da organização em relação aos seus concorrentes.

O projeto da organização é reflexo de como são colocadas em prática as metas e estratégias organizacionais e acontece a partir do gerenciamento e execução do plano estratégico que vai direcionar a empresa, quando se trata de suas políticas de gerenciamento da tecnologia da informação e produção, de recursos humanos e de suas relações com as demais organizações. A interação com o ambiente externo, e seu caráter dinâmico, leva a necessidade de constante avaliação dos projetos da organização, para que se façam possíveis ajustes. Por fim, a avaliação do desempenho em relação ao alcance das metas gera a possibilidade de se redimensionar os objetivos e as estratégias para o futuro, conforme demonstra a Figura 02.

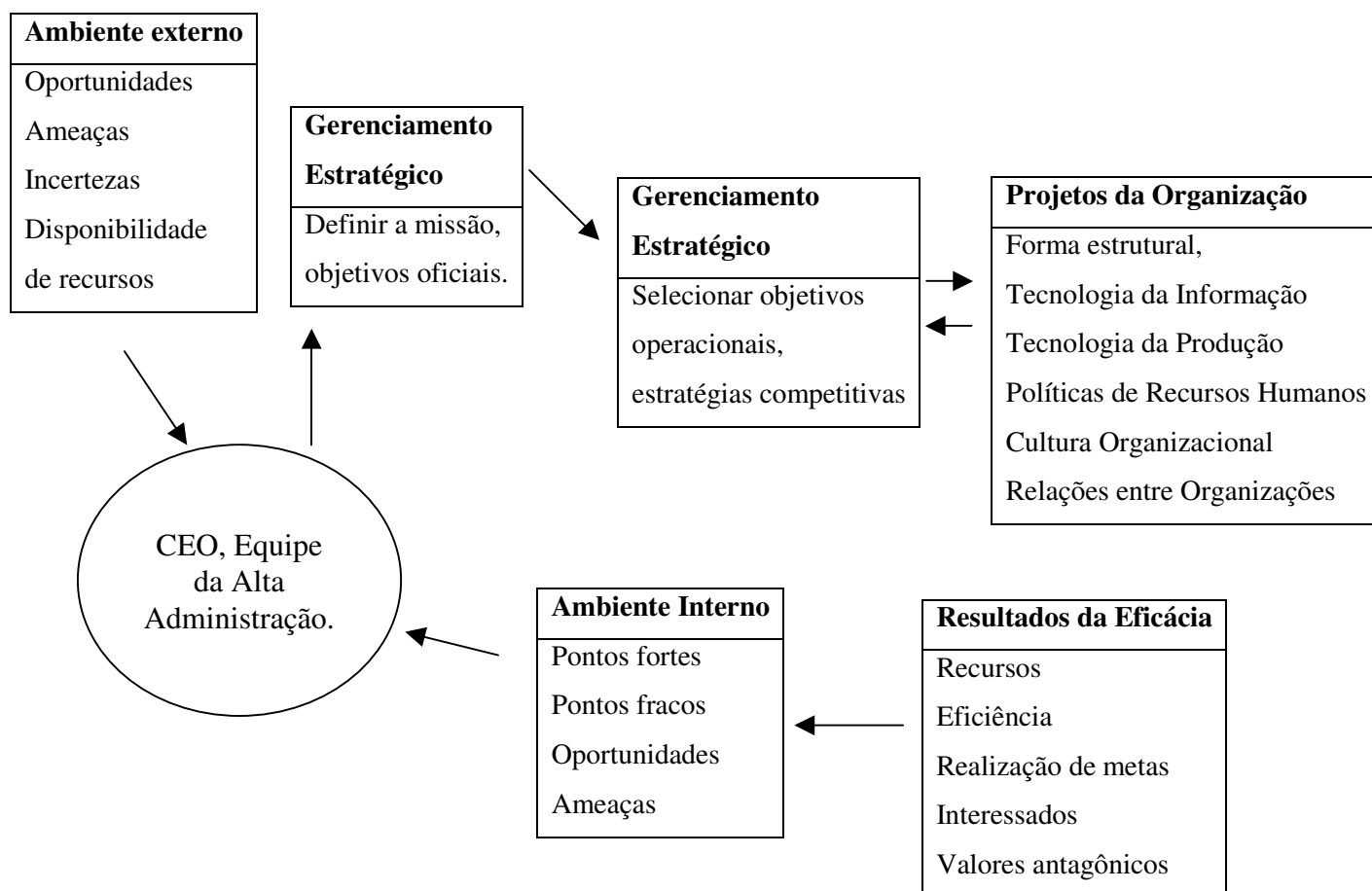


Figura 02: O papel da alta administração na Orientação, Projeto e Eficácia da Organização
 Fonte: Adaptado de Daft (1999).

Stoner e Freeman (1982) estabelecem um Processo Formal de Planejamento das metas e objetivos para as organizações dividindo em oito etapas:

1. **Formulação de Objetivos:** consiste na revisão e compreensão da metas, estabelecendo em termos concretos quais os objetivos da organização;
2. **Identificação das Metas e Estratégias Atuais:** a formulação de novos objetivos pode gerar a necessidade de alterações nas estratégias atuais da organização, principalmente se as metas anteriormente definidas não estão sendo alcançadas;
3. **Análise Ambiental:** a definição das metas depende de como as condições do ambiente externo (política, econômica, tecnológica, político legal, fornecedores, competidores, clientes, órgãos governamentais, entre outros) influenciam a organização.
4. **Análise de Recursos:** a organização deve identificar quais são suas forças e fraquezas, vantagens e desvantagens competitivas em relação aos seus concorrentes;

5. Identificação de Oportunidades Estratégicas e Ameaças: identificar quais oportunidades o mercado apresenta bem como as ameaças para o bom desempenho da organização;
6. Determinação do Grau de Mudança Estratégica Necessária: após a análise dos recursos internos da empresa e das oportunidades e ameaças do mercado, os gestores devem avaliar qual a possibilidade de se atingir as novas metas caso se mantenha a estratégia atual;
7. Tomada de Decisão Estratégica: se for verificada a necessidade de alteração na estratégia da organização devem-se identificar as alternativas e selecionar qual a alternativa de estratégia que se mostre mais adequada para alcançar a meta estabelecida;
8. Implementação da Estratégia: colocação em uso, operacionalização da estratégia;
9. Medida de Controle e Progresso: avaliação do desempenho da estratégia em termos de como esta sendo implementada e de alcance dos objetivos.

Já Montana e Charnov (1999) dividem em cinco etapas o processo de planejamento e determinação dos objetivos organizacionais:

1. Definir o que fazer a partir da identificação das oportunidades de mercado;
2. Definir o que se pode fazer a partir da avaliação dos recursos que a empresa têm disponíveis;
3. Definir o que se quer fazer a partir dos valores e das aspirações dos administradores.
4. Definir o que se deve fazer a partir dos compromissos organizacionais com os acionistas e segmentos da sociedade;
5. Definir as oportunidades e capacidades, valores e compromissos com a sociedade sempre estabelecendo um nível aceitável de risco.

2.3 Processo Decisório nas organizações

A todo o momento as pessoas são confrontadas com problemas que exigem a escolha por determinada ação. Conforme Stoner e Freeman (1982) configura-se um problema quando a situação atual da empresa difere daquilo que foi programado. Segundo Gomes (2006), quando um problema apresenta mais de uma alternativa, deve-

se tomar uma decisão, mesmo que se escolha como melhor opção não escolher nenhuma ação diante do problema.

Montana e Charnov (1999) apresentam duas abordagens em relação à solução de problemas, a primeira, classificada como pensamento linear, defende que cada problema tem uma solução única, simples, sem reflexos nos demais setores da organização. A segunda abordagem, o pensamento sistêmico, defende que os problemas têm complexidade maior (mais de uma causa, mais de uma solução) portanto necessita de uma avaliação diferenciada, uma vez que terá conseqüências sobre a organização como um todo.

De acordo com Shimizu (2006), a tomada de decisão deve ser estruturada, em função da complexidade e da amplitude desse processo, que envolve diversos indivíduos em diferentes níveis hierárquicos da organização.

Cabe ao administrador, segundo Kepner e Tregoe (1974, p. 43), direcionar corretamente seus esforços na identificação do problema, processo que será maximizado a partir da coleta de informações relevantes, do conhecimento dos objetivos da empresa e da existência de um “modo ordeiro e sistemático de prosseguir ao longo da seqüência problema, causa e decisão”.

Stoner e Freeman (1982) corroborando com essa posição indicam que a coleta de informações tem grande influência na eficácia do processo de tomada de decisão.

A escolha de uma alternativa envolve as influências que o meio em que a organização está inserida exercem sobre o tomador de decisão, conforme Hall (1984).

Simon apud Freitas e Kladis (1995), classifica as decisões como programadas e não programadas. Simon, no entanto, não separa completamente as duas categorias, pois estão em “um todo contínuo, com decisões altamente programadas em uma extremidade, e decisões não programadas na outra. É possível encontrar decisões de todos os matizes nesse contínuo”.

Conforme Montana e Charnov (1999), as decisões programadas são aplicadas quando há conhecimento do problema a ser solucionado, havendo dessa forma similaridade na ação a ser tomada. As decisões não programadas, por sua vez, são aquelas que envolvem problemas que possuem baixa estruturação, compreendendo situações que não fazem parte da rotina da organização. As decisões não estruturadas dependem de certa habilidade do gerente em tomar decisões, utilizando-se de informações e eventos passados, para identificar como foram resolvidos problemas similares.

Maximiano (2000), seguindo o raciocínio, caracteriza a primeira classe de decisão, as programadas, como aquelas que ocorrem repetidamente, no dia a dia da organização. São decisões que não exigem grande esforço do gestor, pois suas conseqüências são conhecidas. Hall (1984) cita como exemplo o controle de estoques que pode ser feito com auxílio da informática, que vai mostrar ao gestor quando há necessidade de se fazer uma nova compra de determinado item.

A segunda categoria de decisão, as não programadas, conforme descrito por Maximiano (2000) exigem do gestor mais tempo de análise para identificação do problema ou oportunidade. Essa análise vai gerar um número variado de alternativas, cada uma delas com um resultado diferente para a organização.

Para Shimizu (2006) os problemas organizacionais são classificados conforme o nível de familiaridade que a empresa tem com a situação. Dessa forma o problema é estruturado quando o mesmo ocorre repetitivamente; semi-estruturado que, embora conhecido, as conseqüências da ação não podem ser definidas com exatidão pelo tomador de decisão; não estruturados, problemas que não são conhecidos pelos gestores, onde deve haver a geração de uma ou mais alternativas novas pelo tomador de decisão.

Para Ansoff (1977) as decisões podem ser classificadas como estratégicas, administrativas e operacionais.

As decisões estratégicas se preocupam com o posicionamento da empresa no mercado, com a definição do mix de produtos oferecidos, e com qual ou quais classes de clientes deseja-se atender. Essa classe de decisão “consiste no problema da identificação do ramo em que a empresa opera e dos ramos em que procurará ingressar” (ANSOFF, 1977, p.4).

As decisões administrativas tratam da organização dos processos internos da empresa, como o estabelecimento de um organograma, que define quais as relações de autoridade e autonomia dos diversos membros que a compõem. Tratam também da definição dos processos de produção, da relação com fornecedores de matérias primas e recursos financeiros e da gestão dos recursos humanos, tudo para “criar possibilidades de execução com os melhores resultados” (ANSOFF, 1977, p.4).

Por fim, as decisões operacionais buscam a maximização dos recursos da empresa. São aquelas que, por focar o controle das atividades que geram a receita da organização, tomam menos tempo dos gestores.

Montana e Charnov (1999) complementam o pensamento quando classificam as decisões estratégicas como aquelas que determinam os objetivos da organização, sendo

de responsabilidade da alta gerência, pois estas ações terão influência sobre todos os departamentos, necessitando de um nível grande de conhecimento sobre a empresa para ser tomada. As decisões táticas são aquelas que têm como objetivo atender as metas definidas pela alta gerência. Enquanto as decisões estratégicas são mais genéricas, as decisões táticas são mais voltadas para a ação, para processos específicos de cada departamento. A terceira classe de decisão, segundo os autores acima, são as decisões operacionais, tomadas pelos supervisores de cada departamento, buscando estabelecer processos mais eficientes e eficazes para realização das operações diárias da organização, com intuito de atender as metas estabelecidas conforme as decisões táticas.

Os níveis de tomada de decisão ficam evidenciados conforme a Figura 03 abaixo:

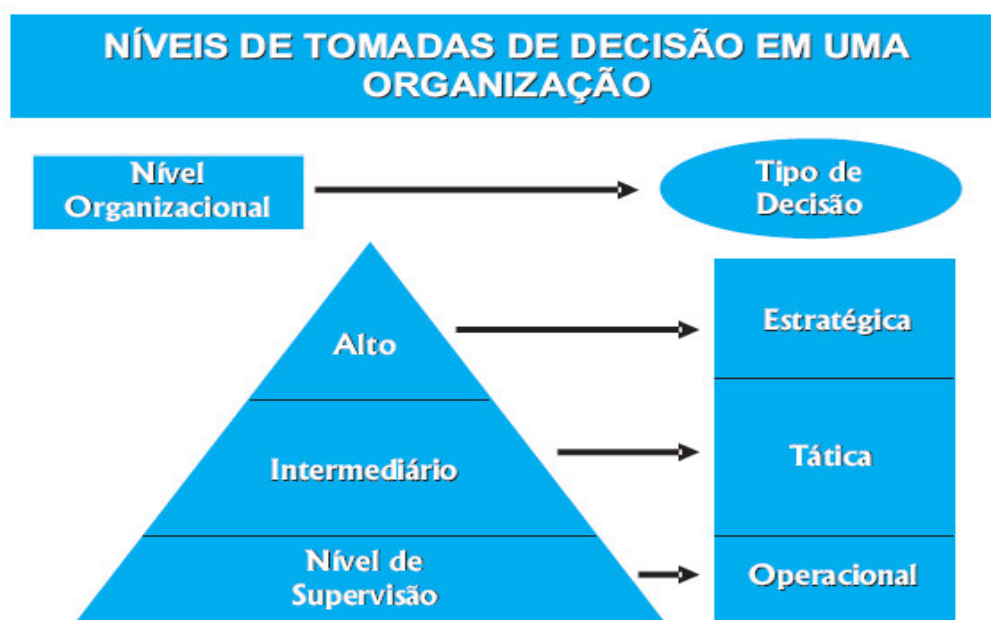


Figura 03: Níveis de tomada de decisão em uma organização.
Fonte: Moritz e Pereira (2006)

Embora sejam classificadas em categorias diferentes há, no entanto, uma relação de interdependência e complementaridade entre elas, pois as decisões estratégicas, como a definição dos objetivos e metas da organização, direcionam quais ações de nível administrativo e operacional serão necessárias.

As decisões, conforme Stoner e Freeman (1982), ocorrem sob três aspectos: de certeza, risco e incerteza, onde o controle do gestor sobre as conseqüências que a ação escolhida vai exercer sobre a organização deve ser proporcional ao risco, ou seja,

quanto mais próximo do extremo “incerteza” maior a atenção exigida. Isso ocorre em virtude de, em condições de certeza, a resultante da alternativa escolhida ser conhecida. Em condições de risco o administrador possui informações incompletas sobre as conseqüências da direção a ser seguida, podendo usar métodos estatísticos para diminuir o risco da decisão. Em condições de incerteza as informações não são suficientes para que o administrador desenhe um cenário para determinar quais os resultados da decisão tomada.

“O fator crítico evidente nesse arcabouço é a informação. O volume e o tipo de informação determinam a certeza no processo decisório” (Hall, 1984, p.127). O modo como as informações são disponibilizadas na organização, vai simplificar, ou não, o processo de tomada de decisão de modo que a forma como os administradores percebem e interpretam essas informações vai influenciar na tomada de decisão.

Shimizu (2006) destaca a importância de a organização conhecer mais de uma alternativa para solução do problema que se apresenta, uma vez que nem sempre a melhor decisão deve ser adotada, mas sim a decisão satisfatória. Essa escolha deve ser feita a partir da análise das conseqüências que cada uma das alternativas terá sobre a organização.

2.3.1 Abordagem Racional

Segundo Daft (1999) a tomada de decisões pelos gestores pode ser descrita sob duas óticas: sob uma abordagem racional, ou sob a perspectiva de uma racionalidade limitada.

A abordagem racional segundo Daft (1999) foi implementada em função da necessidade de uma sistematização do processo, pois se verificou que muitos gestores utilizavam critérios individuais para a tomada de decisão.

Stoner e Freeman (1982) estruturam o processo de tomada de decisão racional em quatro etapas, conforme a Figura 04, de forma a apresentar um processo que diminua os riscos das decisões não rotineiras, permitindo ao gestor estudar alternativas diversas, não somente aquela mais óbvia que nem sempre é a alternativa mais satisfatória:

1 - Examinar a Situação: o primeiro estágio do processo decisório deve preocupar-se com a definição do problema, com a identificação dos objetivos da decisão e com o diagnóstico das causas.

Criar alternativas: no segundo estágio deve-se analisar um conjunto de alternativas, principalmente no caso de decisões não programadas, evitando a escolha da primeira alternativa que surgir, pois essa escolha pode impedir o surgimento de alternativas mais satisfatórias.

2 - Avaliar as alternativas e selecionar a melhor: os administradores devem preocupar-se com a viabilidade da alternativa escolhida, dando importância a aspectos como custo de implantação e aceitação entre os demais participantes da organização e verificar quais reflexos a ação terá sobre os demais setores da organização.

3 - Implementação e Monitoramento da Decisão: o gestor deve estabelecer quais os prazos, custos e responsabilidades pela ação a ser tomada, criando um parâmetro para acompanhamento e correções caso necessárias.

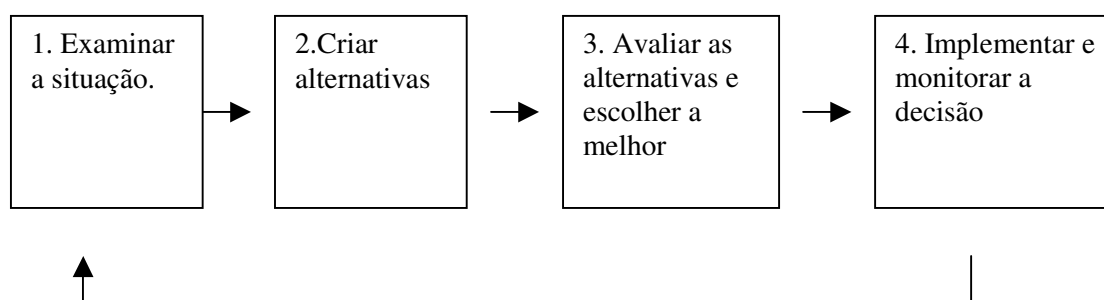


Figura 04: Processo Racional de Tomada de Decisão

Fonte: Adaptado de Stoner e Freeman (1982).

Já Daft (1999) estrutura o processo de tomada de decisão racional em oito etapas, demonstradas na Figura 05:

1- monitoramento do ambiente: consiste na coleta de informações do meio em que a organização está inserida, permitindo posicionar a empresa frente ao que foi definido no planejamento estratégico e onde ela está no momento da tomada de decisão;

2- definição do problema: com o posicionamento frente ao que se esperava da organização identifica-se onde esta a distorção;

3- especificação dos objetivos: definição das metas a serem alcançadas pela ação que será desenvolvida;

4- diagnóstico do problema: análise mais precisa sobre as causas do problema, com a inclusão de informações adicionais que auxiliem nesse processo de diagnóstico;

5- desenvolvimento de alternativas: para a tomada de uma decisão eficaz, o gestor deve ter desenvolvido mais de uma alternativa;

6- avaliação de soluções alternativas: o gestor vai analisar a possibilidade de sucesso do através do auxílio de técnicas estatísticas e também a partir de suas experiências anteriores

7- escolha da melhor alternativa: etapa mais importante do processo decisório, a escolha da alternativa vai levar em conta a maior possibilidade de sucesso frente aos resultados que se espera da ação a ser tomada.

8- implementação da alternativa: o gestor define as diretrizes para que a decisão tomada obtenha sucesso, passando a monitorar os o ambiente em busca de novas distorções.

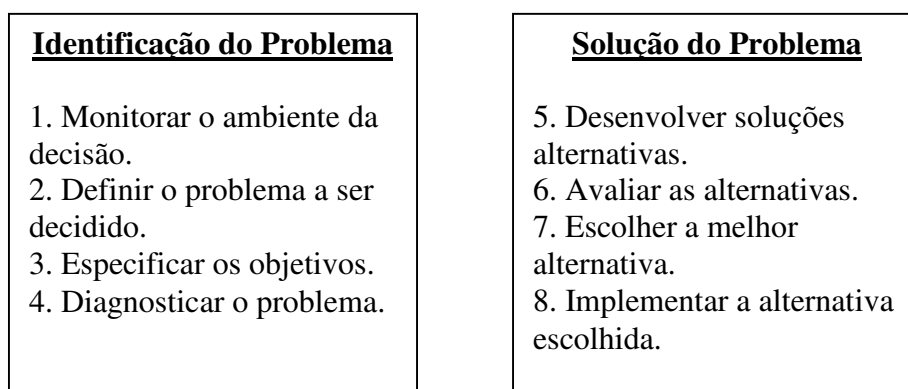


Figura 05: Etapas da abordagem racional de tomada de decisões
Fonte: Adaptado de Daft (1999).

2.3.2 Abordagem da Racionalidade Limitada

Alguns desafios se apresentam ao modelo racional de Tomada de Decisão. Segundo Simon apud Hall (1984), os tomadores de decisão recebem um número de informações maior do que aquele que podem realmente processar, ou mesmo a organização é incapaz de fornecer todas as informações necessárias para que se tome uma decisão com absoluta certeza de acerto.

De acordo com Moritz e Pereira (2006), frente à impossibilidade de se obter todas as informações possíveis para a criação do cenário perfeito para formulação da alternativa ideal, os administradores limitam-se a buscar as informações satisfatórias que permitam a criação de alternativas para a solução do problema.

Daft (1999) defende que a complexidade das decisões nas organizações não permite que o gestor conheça completamente os fatores envolvidos no processo de tomada de decisão. Além disso, fatores como experiências pessoais, pressão no meio organizacional, ou mesmo insegurança do gestor podem levar o decisor a determinada ação em detrimento de outras.

Stoner e Freeman (1982) defendem que os tomadores de decisão utilizam processos heurísticos para simplificar o processo decisório.

Simon (1979) apresenta três aspectos que impossibilitam a adoção de um modelo completamente racional de tomada de decisão: a impossibilidade de se conhecer todos os aspectos ligados à tomada de decisão. O segundo aspecto leva em conta impossibilidade de se prever com total certeza as conseqüências que a tomada de decisão presente vai trazer para o futuro. A impossibilidade de se conhecer todas as alternativas de resolução do problema existente é a terceira limitação colocada por Simon (1979).

2.4 Modelos de tomada de decisão

A seguir serão apresentados alguns modelos de tomada de decisão, que servirão como referencial na tentativa de enquadrar o processo de decisão identificado na organização em estudo.

2.4.1 Modelo da Ciência do Gerenciamento

Conforme indicado por Daft (1999) a Ciência do Gerenciamento pode ser utilizada quando a decisão a ser tomada envolve problemas passíveis de análise e suas variáveis podem ser identificadas e medidas, ou seja, problemas que possam ser estruturados de maneira lógica. Em função de desprezar os dados qualitativos presentes nos problemas de tomada de decisão, o modelo da Ciência do Gerenciamento acaba por

gerar algumas distorções, uma vez que a percepção dos gestores sempre estará envolvida no processo decisório.

2.4.2 Modelo de Carnegie

O modelo de tomada de decisões de Carnegie, para Daft (1999), leva em conta que a tomada de decisões em uma organização não é um processo individual. Dessa forma deve haver um consenso entre os vários gestores dos diferentes departamentos, o que o autor chama de coalizão.

Shimizu (2006) destaca a importância de várias pessoas estarem envolvidas na tomada de decisão, em função do processo em grupo agregar mais experiências ao processo, minimizando a chance de se supervalorizar uma alternativa em detrimento de outras.

Seguindo o raciocínio, Mallach apud Shimizu (2006) apresenta duas razões para a tomada de decisões em grupo: em função das exigências de função e técnicas, que não permitem a tomada de decisão individual e em função de razões organizacionais que impõem a participação de determinados indivíduos em função de sua estrutura hierárquica.

Conforme Daft (1999) em função das diferentes metas operacionais dos departamentos de uma organização e da impossibilidade de identificação por parte dos gestores de todas as dimensões que envolvem o processo decisório, impossibilidade essa resultante de restrições de tempo, recursos ou mesmo capacidade mental, há a necessidade de se estabelecer coalizões que resultam numa maior segurança na tomada de decisões, uma vez que a coalizão vai envolver as pessoas que tem real interesse e, mais importante, que detém informações essenciais à tomada de decisão.

Como resultante do estabelecimento de coalizões para tomada de decisões nas organizações, Daft (1999) identifica algumas conseqüências, conforme Figura 06. Deixando de lado a obtenção do máximo de desempenho, as decisões podem ser tomadas apenas para obtenção de um nível de desempenho satisfatório, visando atender simultaneamente diversas metas organizacionais. Em um ambiente conflituoso, os gerentes tendem a adotar a primeira alternativa satisfatória, visando à resolução imediata do problema. Por último, o autor destaca a importância do debate entre os

membros da coalizão no processo de identificação do problema, uma vez que a tomada de decisão depende diretamente desse processo.

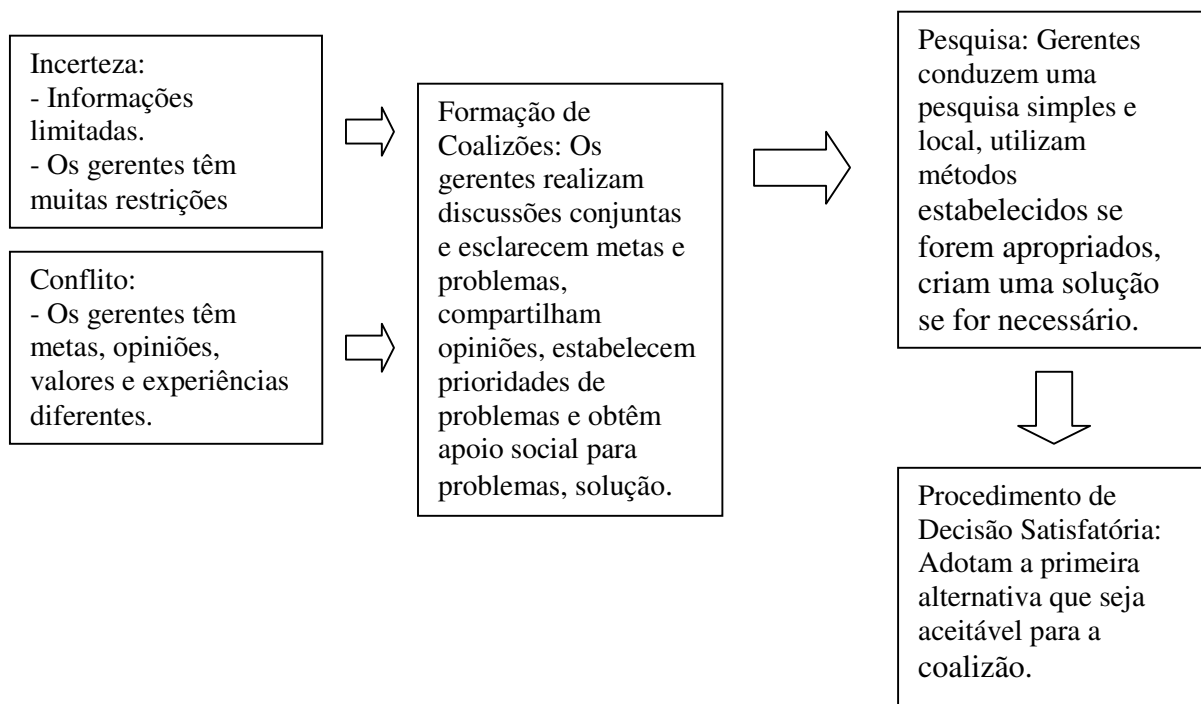


Figura 06: Processo de escolha do modelo de Carnegie
Fonte: Adaptado de Daft (1999)

2.4.3 Modelo Incremental de Tomada de Decisão

O modelo incremental de tomada de decisão, descrito por Daft (1999) dá maior ênfase aos processos da tomada de decisão como um seqüencial, desde a descoberta do problema até a definição da alternativa a ser implantada, dando menor importância aos fatores políticos, mais destacados no modelo de Carnegie. Este modelo é resultado de uma pesquisa realizada por Mintzberg e seu grupo de pesquisa da Universidade de McGill, que mapeou o processo de 25 tomadas de decisão em organizações, identificando cada etapa no processo.

Uma das descobertas foi que toda decisão é fragmentada em diversas pequenas decisões, que combinadas resultam na decisão principal. Dessa forma, Daft (1999) estrutura o processo de decisão em três fases:

a) Fase Identificação: nessa fase os gestores tomam conhecimento de um problema ou de uma oportunidade para a organização, a partir disso deve-se iniciar a busca por informações que estruturam o problema;

b) Fase de Desenvolvimento: os gestores devem desenvolver alternativas para solucionar o problema identificado. Para a geração de alternativas os gestores podem recorrer a soluções já conhecidas pela organização, no caso de problemas estruturados. No caso de problemas não-estruturados, o gestor vai buscar soluções novas utilizando sua experiência e de um processo incremental de tentativa e erro.

c) Fase de Seleção: na última fase o gestor deve definir qual o plano de ação será escolhido. A escolha da alternativa se dará através de julgamento, quando a escolha é de responsabilidade de apenas um gestor, ou de negociação, quando a escolha recai sobre um grupo de gestores, cada um com interesses individuais, o que pode gerar conflito no grupo.

Na visão de Daft (1999), o processo de tomada de decisão ocorre de maneira cíclica, não apresentando apenas duas pontas, da identificação do problema até a implantação da alternativa escolhida. Nesse caminho podem ocorrer interrupções em função das mudanças circunstanciais do ambiente organizacional. Isso torna a tomada de decisões um processo dinâmico onde uma solução inicialmente satisfatória passa ser insuficiente para o nível de desempenho esperado sendo necessária uma volta ao início do processo decisório. Dessa forma depois de determinado período de tempo à organização terá adquirido experiência suficiente para resolver o problema de forma satisfatória.

Complementando o pensamento, Daft (1999) destaca que os dois modelos de tomada de decisão, Carnegie e Incremental, não são conflitantes, em função de o primeiro modelo ser substancialmente importante para a identificação de um problema através da formação de uma coalizão entre os gestores, e do segundo modelo, o incremental, contribuir para a estruturação das etapas para se buscar uma alternativa satisfatória para o problema.

2.4.4 Modelo da Lata de Lixo

Cohen *et al* (1972, *apud* Shimizu 2006) apresentam o modelo como uma grande lata de lixo onde os problemas organizacionais são jogados e retirados sequencialmente.

Primeiro são resolvidos os problemas de alta prioridade e os problemas estruturados. A partir daí, após breve análise são resolvidos os demais problemas. Alguns problemas são simplesmente deixados na Lata de Lixo, que periodicamente é esvaziada.

O modelo da Lata de Lixo, segundo Shimizu (2006), é formado por quatro elementos que são: o mecanismo de decisão, os participantes desse mecanismo, o problema a ser solucionado e as alternativas apresentadas para solucionar o problema, sendo que o problema pode ser solucionado através de uma solução satisfatória, através da decisão de abandono, através de uma decisão com exame superficial ou ainda, através de decisão sem discussão.

Conforme Daft (1999) o modelo da Lata de Lixo se diferencia dos Modelos de Carnegie e do Modelo Incremental por lidar com a organização como um todo, não apenas com o processo de escolha de uma alternativa para resolução de um problema, sendo criado para identificar o processo de tomada de decisão em organizações onde a ocorrência de problemas não estruturados é constante.

Uma característica diferencial do Modelo da Lata de Lixo, para Daft (1999), é que o processo de decisão não é visto como uma seqüência fixa, da identificação do problema à implantação do plano de ação.

2.5 Infra-estrutura contingencial de tomada de decisão

Conforme Daft (1999), dois fatores relacionados aos tomadores de decisão, influenciam e definem qual o processo de Tomada de Decisão será mais adequado para a organização: o consenso em relação às metas definidas e o conhecimento técnico sobre como serão alcançadas as metas organizacionais.

Daft (1999) estabelece o Consenso de Metas entre os gestores de uma organização indo do nível de total acordo ao desacordo total. Num primeiro momento, quando há pleno acordo entre os gestores, as metas e os padrões de desempenho esperados são claramente definidos. Num outro extremo, quando há total desacordo em relação às metas da organização, não há transparência em relação às metas e desempenho que se deseja alcançar.

Ainda segundo Daft (1999), quando há diferenciação em relação à orientação para o alcance de objetivos dentro da organização, o consenso em relação às metas organizacionais tende a ser baixo, exigindo dos tomadores de decisão um maior esforço

no sentido de formar coalizões nos processos de tomada de decisão. Por outro lado, quando há entendimento e consenso em relação às metas, das partes envolvidas no processo decisório, a fase de identificação do problema é facilitada, pois o esforço dos gestores estará concentrado, uma vez que as prioridades estão bem definidas.

Conforme Daft (1999), o conhecimento técnico refere-se à forma como serão solucionados os problemas envolvidos na Tomada de Decisão. Os gestores podem estar em completo acordo e certeza, ou total desacordo e incerteza, em relação às ferramentas que serão utilizadas para solucionar o problema. O estágio de solução de um problema depende especialmente do conhecimento técnico dos seus gestores, uma vez que o grau de certeza da Tomada de Decisão eleva-se proporcionalmente em relação ao conhecimento das ferramentas que serão utilizadas.

A partir da Figura 07, Daft (1999), descreve a Infra-estrutura contingencial para utilização de métodos de decisão.

- *Célula 1*

Em função do alto grau de conhecimento das ferramentas disponíveis para a solução do problema e do alto grau de consenso entre os gestores quanto às metas, as alternativas podem ser determinadas em função de informações fornecidas pelos sistemas de informação da organização. Um processo racional pode-se utilizar um Processo Racional para a tomada de decisão.

- *Célula 2*

Em função de haver discordância quanto às metas e prioridades da organização, há a necessidade de um esforço dos gestores no sentido de se estabelecer consenso sobre a tomada de decisão. Os objetivos prioritários serão definidos a partir das discussões e debates que levarão a formação de coalizões entre os gestores. A colocação das diversas opiniões até que se chegue a um consenso é importante para o desenvolvimento da organização. Nesse contexto de baixa concordância sobre as metas organizacionais, pode-se utilizar o Modelo de Carnegie que privilegia a participação dos gestores na Tomada de Decisão agregando mais experiências ao processo, minimizando a chance de se supervalorizar uma alternativa em detrimento de outras.

- *Célula 3*

Nesse nível há um consenso dos gestores sobre as metas estabelecidas pela organização, porém há um baixo conhecimento das técnicas alternativas para a solução dos problemas. Em função do baixo conhecimento técnico, os modelos racionais e analíticos de tomada de decisão não podem ser utilizados, pois não há base de

informação concreta para a formulação e cálculo de sucesso das alternativas. Os gestores, nesse contexto, acabam por gerar soluções através do método de tentativa e erro. A utilização de alternativas incrementais leva os gestores a adquirir o conhecimento técnico necessário para o cumprimento das metas e solução dos problemas organizacionais.

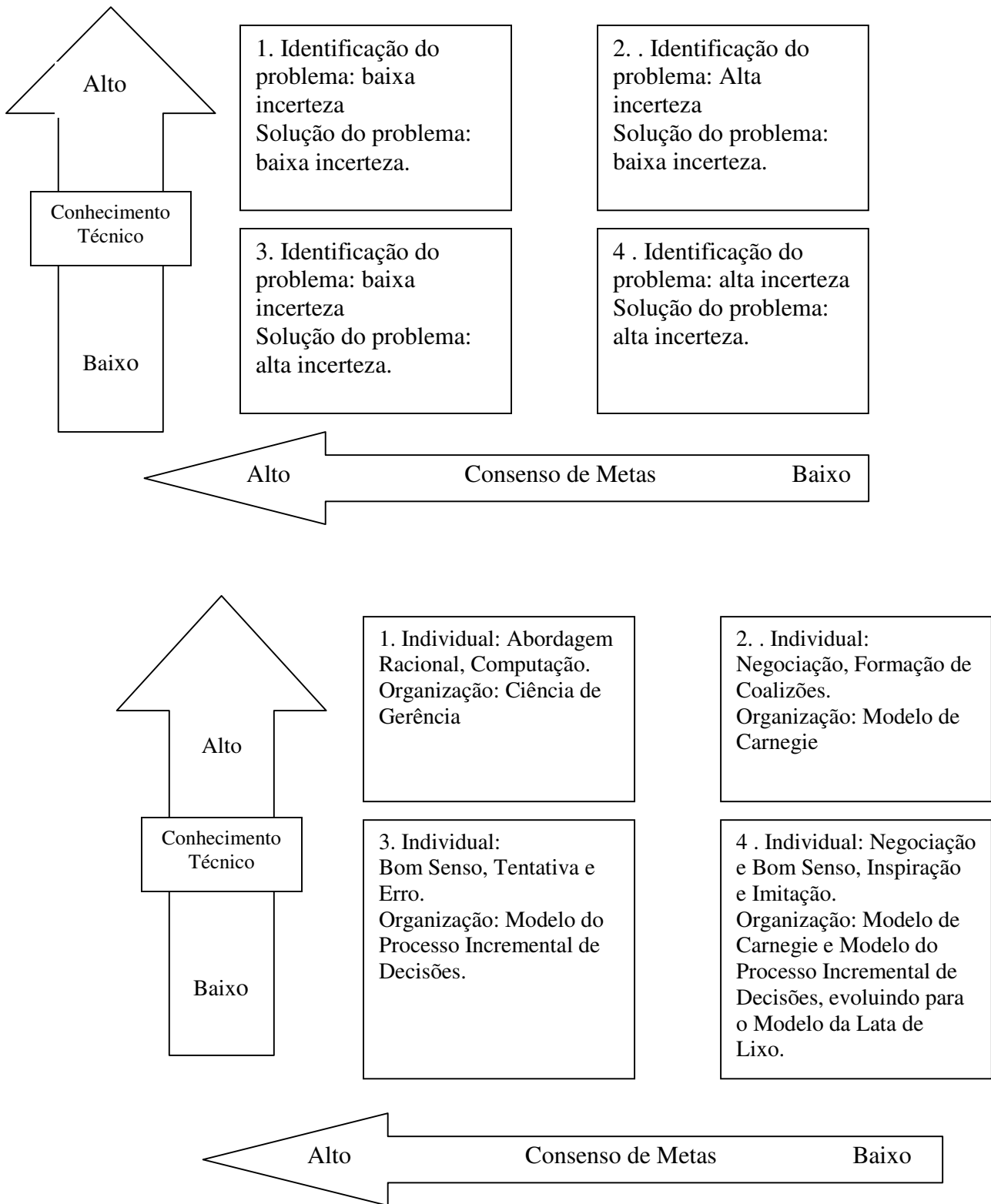


Figura 07: Infra-estrutura contingencial para utilização de métodos de decisão
 Fonte: Adaptado de Daft (1999).

- *Célula 4*

Modelo da Lata de Lixo surge como alternativa para uma empresa que apresente alto nível de incerteza na tomada de decisões, fruto do baixo conhecimento técnico e do baixo consenso de metas dos seus gestores.

Segundo Daft (1999), no ambiente organizacional dificilmente deve ocorrer uma situação de baixo consenso e baixo conhecimento técnico. Nesse contexto, os gestores devem, primeiramente, se utilizar dos modelos de tomadas de decisão utilizados nos cenários dois e três descritos acima, promovendo a discussão dos problemas e a proposição idéias, que deve gerar a criação de alternativas. Utilizando-se do processo de tentativa e erro alguns problemas podem ser solucionados. A repetição de alternativas utilizadas em outro local, ou a criação de uma nova alternativa, também são meios de solução do problema que se apresenta.

3. METODOLOGIA DE PESQUISA

O presente capítulo tem objetivo de identificar a metodologia que orientou a presente pesquisa, apresentando o tipo de pesquisa, a população e amostra pesquisada, as ferramentas utilizadas para coleta de dados e as limitações encontradas para realização do estudo.

Segundo Cruz e Ribeiro (2003) são características da pesquisa científica a Investigação controlada e sistemática de um tema, com redação e normas definidas.

Para Lakatos e Marconi (2006), a pesquisa científica tem o objetivo de auxiliar as decisões do pesquisador, através de um conjunto de atividades normatizadas que levam ao alcance dos objetivos da pesquisa de forma mais econômica e segura.

3.1 Tipo de pesquisa

A partir das características identificadas por Mattar (1999) a presente pesquisa pode ser classificada como uma pesquisa exploratória, pois tem como objetivo tornar claro os conceitos e a partir daí aprofundar o conhecimento do autor em relação aos processos que envolvem a Tomada de Decisão nas Organizações. Foram utilizadas como ferramentas para obtenção de informações pertinentes ao tema estudado, o levantamento de bibliografia referente ao assunto, a pesquisa em documentos disponíveis na empresa que forneceram informações sobre o processo de Tomada de Decisão, além do levantamento de pesquisas já realizadas sobre o assunto. O contato com os gestores da Empresa permitiu a obtenção de informações a partir da experiência adquirida por eles a partir do tempo de atuação na área.

A pesquisa caracteriza-se, também, como um estudo de caso uma vez que se pretende estudar profundamente apenas um dos aspectos relacionados à organização, a tomada de decisão, caracterizando-a e identificando quais as influências dos indivíduos sobre o processo.

Com abordagem qualitativa, a presente pesquisa é ocasional uma vez que não há a previsão de realização de pesquisas semelhantes que possibilitem a avaliação da evolução das variáveis pesquisadas e experimental, pois serão estudadas situações reais e ocorre em condições ambientais reais, o ambiente organizacional.

3.2 População e Amostra

A coleta de dados referentes a uma parcela da população pode trazer ao pesquisador informações relevantes sobre toda a população (Mattar, 2009). Com isso, na impossibilidade de se pesquisar todo o universo que compõe a população, utiliza-se um processo de amostragem para a realização do estudo. Seguindo esse pensamento Lakatos e Marconi (2006) definem a amostra como uma parte da população objeto do estudo.

Na visão de Mattar (1999), as amostras são classificadas em probabilísticas e não probabilísticas. No caso das amostras não probabilísticas, a escolha dos elementos que farão parte da amostra depende da participação do pesquisador. Dessa forma o autor acima classifica as amostras em amostras por conveniência, amostras intencionais e amostras por quotas.

Conforme a classificação de escolha das amostras propostas por Mattar (1999) a presente pesquisa definiu a amostra pesquisada por conveniência, uma vez que o autor da pesquisa procura ampliar o conhecimento sobre o tema de pesquisa, Processo Decisório, a partir da verificação do funcionamento do processo de tomada de decisão em uma empresa do setor financeiro, localizada na cidade de Florianópolis, Santa Catarina.

Assim pode-se definir como universo de pesquisa empresas do setor financeiro. Por se tratar de um estudo de caso, foi escolhida uma empresa do setor, Santinvest S.A. Crédito Financiamento e Investimento por critérios de conveniência, em função do fácil acesso do pesquisador às informações necessárias para realização do estudo. Utilizou-se, também como critério para escolha a grande presença de processos de tomada de decisão no cotidiano da Empresa.

3.3 Coleta de Dados

Os dados coletados para a realização de uma pesquisa são classificados em primários e secundários. São classificados como dados primários àqueles que nunca foram estudados, que estão de posse apenas dos pesquisados, e sua coleta tem por objetivo específico fornecer informações para o estudo em andamento (Mattar, 2009).

Utiliza-se como instrumento para a coleta de dados primários a observação ou comunicação, onde haverá ou não contato direto do pesquisador com pesquisado. Como o próprio nome diz, o método da observação consiste em registrar comportamentos relacionados ao tema pesquisado sem a utilização de questionamentos. Já a coleta de dados por comunicação envolverá o contato direto entre as partes, pesquisador e pesquisado, podendo ser realizada através de questionários ou entrevistas.

Ainda seguindo o raciocínio de Mattar (1999) as entrevistas podem ser altamente estruturadas, quando se tem um roteiro definido de perguntas e possíveis respostas, ou não estruturadas, onde apenas o tema da pesquisa está definido, dando liberdade tanto ao pesquisador quanto ao pesquisado em desenvolver perguntas e respostas conforme o andamento da entrevista. O autor acima cita como vantagens da coleta por comunicação: a versatilidade, rapidez, baixo custo, possibilidade de se coletar a maioria dos tipos de dados para a pesquisa. Por outro lado à observação apresenta como vantagens: independência de boa vontade dos pesquisados, não influencia as respostas, não depende de sinceridade dos respondentes, é mais precisa em relação a certos que só podem ser coletados através desse método.

Já os dados secundários são aqueles que estão à disposição do pesquisador. Mattar (1999) destaca como fontes de dados secundários: outras pesquisas realizadas, documentos da própria empresa, em publicações de instituições governamentais ou não governamentais ou internet.

A partir das informações obtidas sobre os dados e a sobre a forma como devem ser coletados para a realização do presente estudo, define-se como fonte de coleta de dados primários, entrevista não estruturada e observação em função de o pesquisador participar do cotidiano da empresa objeto do estudo.

Para a coleta de dados secundários, utilizou-se a análise documental de registros disponíveis na empresa, publicações em periódicos a respeito da organização, materiais utilizados para apresentação da empresa à clientes.

3.4 Limitações da pesquisa

Por se tratar de estudo de caso, os dados pesquisados são relativos à apenas uma empresa. Dessa forma, as conclusões obtidas a partir do presente estudo são exclusivas,

não podendo ser utilizadas para caracterizar outras empresas, mesmo que estas estejam enquadradas no mesmo setor ou ramo de atuação da Empresa aqui pesquisada.

Em função do autor da pesquisa fazer parte do corpo funcional da empresa, algumas opiniões podem ter sido influenciadas. Além disso alguns dados considerados como estratégicos pelos gestores da organização podem simplesmente não ter sido divulgados para publicação no estudo.

O tema da pesquisa está delineado na fundamentação teórica apresentada, portanto outros aspectos referentes às empresas do setor financeiro, bem como, ao tema Processo Decisório não fazem parte do presente estudo.

O próximo capítulo tem por objetivo fazer uma breve apresentação da empresa em estudo.

4. APRESENTAÇÃO DA EMPRESA

A Santinvest S.A. Crédito, Financiamento e Investimento, é uma empresa do setor do ramo financeiro, que oferece linhas de crédito para pessoas físicas e jurídicas, destacando-se na operacionalização de crédito pessoal consignado em folha de pagamento e no financiamento de capital de giro para empresas.

Foi constituída em setembro de 1993 e, após aprovação do Banco Central do Brasil, em outubro de 1994 inicia suas atividades. Através de convênios e parcerias com órgãos públicos, como Prefeituras e Sindicatos de classe e com a iniciativa privada se torna uma das primeiras instituições financeiras a fomentar e promover o crédito consignado em todo o Estado de Santa Catarina.

Conforme os dados coletados em seu site, em 21 de março de 1980, foi criada a Sidersul S/A, empresa que tinha como principal objetivo promover investimentos em empreendimentos relevantes para a economia catarinense. A composição societária dessa nova organização era formada pela iniciativa privada e pelo Governo do Estado de Santa Catarina.

O projeto inicial da Sidersul S/A consistia na implantação de uma siderúrgica, a partir da utilização de matérias primas energéticas catarinenses, com ênfase no carvão. Contudo, esse projeto tornou-se inviável devido à falta de um parceiro que dominasse a tecnologia e em função do momento pelo qual passava o mercado internacional de produtos siderúrgicos.

Após a tentativa de guiar seus projetos para o ramo siderúrgico, os acionistas da Sidersul S/A resolvem rever o planejamento estratégico da organização, sempre seguindo o propósito de estimular a economia catarinense.

Com o objetivo de constituir um Banco, a Sidersul resolve se inserir no ramo financeiro, tomando como primeiras ações à retirada do Governo Estadual do quadro acionário e a adoção do nome Santinvest S.A. – Holding, a implantação de uma Distribuidora de Títulos e Valores, a Santinvest S.A. – Distribuidora de Títulos e Valores Mobiliários (Santinvest S.A. – DTVM), e de uma Financeira, Santinvest S.A. – Crédito, Financiamento e Investimento (Santinvest S.A. – CFI).

A Santinvest S.A. – CFI é uma Sociedade Anônima de Capital Fechado, de médio porte, com faturamento no exercício encerrado em 31/12/2008 de aproximadamente R\$28.000.000,00 e o Lucro Líquido, de aproximadamente R\$

12.000.000,00. Possui em seu quadro acionário 38 acionistas, sendo a GFV Participações o acionista majoritário com cerca de 64% das opções de voto.

Realizada a apresentação da empresa, o próximo capítulo trará a apresentação e análise dos dados coletados para realização da pesquisa.

5. ANÁLISE DOS DADOS

Neste capítulo serão apresentados os dados coletados em campo e sua análise, iniciando com a caracterização da empresa em estudo e de seu mercado de atuação. Serão analisados, também, as metas e objetivos definidos para o ano de 2009 e, por fim, a será apresentada a caracterização do processo de tomada de decisão.

5.1 Caracterização da Empresa

A Santinvest S.A. Crédito, Financiamento e Investimento está instalada em um prédio comercial no centro de Florianópolis, ocupando uma área de cerca de 870 metros quadrados, sendo a totalidade do oitavo andar, metade do sétimo, uma sala no quarto e mais duas salas no andar térreo, com frente para a rua, onde é feito o atendimento aos clientes para liberação de crédito pessoal

O grande investimento em relação a equipamentos está voltado à manutenção de equipamentos de informática de ponta, já que estes são as principais ferramentas de apoio aos funcionários. A Santinvest S.A. – CFI tem instalado quarenta e cinco micro computadores, três computadores portáteis, dez impressoras, uma fotocopadora, cinco scanners, dois servidores para manutenção de banco de dados, um servidor de internet, um *Firewall*, e um servidor de impressão, todos os equipamentos de última geração.

Em relação à tecnologia da informação são utilizados sistemas para controle financeiro e contábil, mais um gestor de controles internos, desenvolvidos por uma empresa de tecnologia localizada em Porto Alegre, Rio Grande do Sul. As transações bancárias são efetuadas através de três sistemas: um para transferência de numerários, chamado *PagFor*, um sistema de controle bancário, e um emulador para acesso de dados do Banco Central do Brasil.

Existe na Organização grande preocupação em relação a segurança de suas informações, para isso além de investimento em tecnologia, há a restrição de autorizações para efetivação de movimentação bancárias que fica concentrada apenas nos membros Diretoria e Gerência.

5.1.1 Produtos Oferecidos

A Santinvest S.A. Crédito, Financiamento e Investimento como empresa do setor financeiro, tem como objetivo oferecer soluções para a necessidade de crédito para pessoas físicas e jurídicas. A seguir são apresentados os produtos oferecidos para esses dois segmentos.

a) Pessoas Físicas

No segmento de pessoas físicas, o principal produto é o Crédito Pessoal Consignado em folha de pagamento que atende funcionários públicos municipais, estaduais e federais e funcionários de empresas privadas.

Conforme legislação que regula os empréstimos consignados em folha de pagamento a Santinvest tem parcerias com entidades representantes de classe, Sindicatos e Associações que autorizam e efetuam o lançamento das prestações em folha de pagamento para posterior repasse à Organização.

Os prazos estipulados para as operações chegam até 72 parcelas, no caso dos convênios firmados para empréstimos destinados a servidores públicos do Estado de Santa Catarina. No caso de empresas privadas os prazos se estendem até 36 parcelas.

As taxas das operações são reduzidas em relação a outras operações de crédito disponíveis no mercado, como cartão de crédito e cheque especial que atualmente estão em torno de 10% (dez por cento) ao mês, em virtude do baixo risco de inadimplência já que, como dito acima, as parcelas são debitadas diretamente em folha de pagamento.

O grande volume das operações de crédito pessoal consignado se concentra nas liberações feitas para servidores públicos, em função da baixa rotatividade desses setores em relação aos funcionários do setor privado.

A documentação exigida para liberação do Empréstimo Consignado inclui: cópia da Carteira de Identidade, cadastro de pessoa física (CPF), comprovante de residência atualizado e folha de pagamento, comprovante de reserva de margem consignável no caso dos servidores públicos ou encaminhamento do contrato pela Empresa ou Sindicatos no caso de funcionários de empresas privadas, além de assinatura da Cédula de Crédito Bancário.

Outro produto oferecido para clientes Pessoas Físicas é o Crédito Direto ao Consumidor (CDC), com garantia de cheques. Com prazo máximo de 12 meses, as

operações são liberadas a qualquer pessoa que possua conta em banco com emissão de talão de cheques, após análise do histórico do cliente no mercado e aprovação do Comitê de Crédito, formado por dois gerentes, pelo Diretor e pelo Presidente da Organização. O limite de crédito a ser liberado é definido em função dos rendimentos do cliente. A documentação exigida inclui: cópia da Carteira de Identidade, CPF, comprovante de residência atualizado e folha de pagamento, além de assinatura da Cédula de Crédito Bancário.

b) Pessoas Jurídicas

No segmento de pessoas jurídicas as operações financeiras visam financiar o capital de giro de empresas de todo território nacional. Os produtos oferecidos são o, Compro, Desconto de Duplicatas e Capital de Giro com Caução de Duplicatas. Os limites de crédito de cada empresa são definidos a partir de documentação comprobatória dos dados financeiros fornecidos pelos clientes.

As operações Compro atendem pequenas e médias empresas instaladas por todo território nacional, financiando a compra de mercadorias do franqueador, com prazos de até 120 dias. As operações são comunicadas via sistema e a Santinvest faz o crédito da operação aos fornecedores.

O Desconto de Duplicatas é realizado mediante a entrega para antecipação, pelas empresas clientes, de títulos de fornecimento de material. Os prazos das operações variam de 05 a 30 dias, normalmente, representando um retorno mais rápido do capital para a Santinvest. A comunicação da operação também é feita via sistema.

As operações de Capital de Giro com Caução de Duplicatas atendem principalmente grandes empresas do Estado de Santa Catarina, oferecendo crédito mediante composição das garantias feita com a entrega de duplicatas, com prazo de vencimento de até 120 dias a partir da data da efetivação do contrato.

5.1.2 Estrutura da Organização

Na estrutura organizacional está identificado um Conselho de Administração eleito para um mandato de três anos em Assembléia Geral Ordinária, composta por acionistas com direito a voto. A Diretoria Executiva eleita por esse Conselho, com

mandato também de três anos é composta um Diretor Presidente e um Diretor Executivo.

Ligado diretamente com a diretoria, está um profissional da área de tecnologia da informação e duas gerências uma administrativa e uma comercial.

Ao gerente administrativo estão subordinados quatro áreas, a contabilidade, composta por um contador e por dois auxiliares, todos funcionários efetivos, a tesouraria, cujas tarefas são desempenhadas por um funcionário, a cobrança, composta por dois funcionários e por dois estagiários e por fim o setor operacional, onde estão alocados três funcionários e dois estagiários.

Ao gerente comercial estão ligados um coordenador e dois funcionários, responsáveis pelas operações do segmento de pessoas jurídicas. A este gerente está ligado, ainda, o gerente de cartão de crédito, o analista de crédito do cartão e o setor de atendimento de pessoas físicas, composto por quatro funcionários efetivos mais um estagiário.

São atribuições de cada setor da empresa:

- a) Diretor Presidente: responsável pela gestão da empresa, tomando decisões estratégicas, relacionadas aos aspectos de mercado, jurídicos, administrativos e financeiros.
- b) Diretor Executivo: responsável pela gestão da empresa, atentando-se aos processos existentes e tomando decisões estratégicas, relacionadas aos aspectos de mercado, jurídicos, administrativos, financeiros e também decisões operacionais, ligadas ao dia a dia da organização.
- c) Tecnologia da Informação: responsável pela administração de bancos de dados, por todos os softwares e pela manutenção dos equipamentos.
- d) Gerente Comercial: responsável pela captação e manutenção de convênios para concessão de empréstimos consignados, pela captação e manutenção de linhas de crédito para pessoas jurídicas, planejamento estratégico e suporte a Diretoria.
- e) Gerente Administrativo: responsável pela gestão, organização e planejamento dos aspectos relacionados aos funcionários. Volta-se à administração das rotinas e processos operacionais, mantendo contato direto com os funcionários, a fim de dinamizar, orientar e remodelar as atividades desenvolvidas pela empresa.
- f) Contabilidade: responsável pelos registros contábeis da organização, bem como emissão de relatórios gerenciais, balanço patrimonial, balancetes e demais relatórios

periódicos exigidos pelo Banco Central do Brasil, descrevendo e documentando as atividades da Santinvest S.A. - CFI.

g) Tesouraria: responsável pela condução dos fluxos de caixa, pelo controle das contas a pagar e a receber, pelas aplicações da empresa e pela transferência dos recursos financeiros das operações de crédito da Santinvest S.A. – CFI.

h) Cobrança Pessoa Jurídica: responsável pelo gerenciamento e controle dos títulos e duplicatas recebidas pela Santinvest como garantias das operações de capital de giro.

i) Cobrança Pessoa Físicas: responsável pela cobrança dos empréstimos para pessoas físicas com atraso no pagamento das parcelas.

j) Operacional: Pessoal responsável pela execução das tarefas e das atividades pertinentes ao dia a dia da organização. As tarefas consistem atendimento ao cliente, cadastros, análises de crédito, cálculo de empréstimo, emissão de documentos e arquivo.

k) Gerente de Cartão de Crédito e Analista de crédito: Estes profissionais estão trabalhando na criação e implantação do produto cartão de crédito.

5.2 Caracterização do Mercado em que a Empresa atua

O primeiro passo para a criação do Sistema Financeiro Nacional foi dado com a criação do Banco do Brasil em 1808, viabilizado pela vinda da família real portuguesa para o Brasil e com a assinatura dos primeiros acordos comerciais com outras nações da Europa. Conforme informações obtidas no site da Federação Brasileira de Bancos (FEBRABAN), o primeiro banco privado instalado no Brasil foi o Banco do Ceará em 1836, porém a primeira instituição privada que obtêm sucesso, incentivando a criação de outras é o Banco Comercial do Rio de Janeiro em 1838. A partir desse momento os bancos começam a se multiplicar, com instalações na Bahia, Maranhão e Pernambuco.

Em 1853, tem-se o registro da primeira fusão entre bancos, movimento muito comum nos dias atuais, com a junção entre uma agência do Banco do Brasil de controle privado com o Banco Comercial do Rio de Janeiro. O movimento de fusão tem grande sucesso e o novo banco se espalha por diversos estados. Dez anos depois, ocorre o surgimento dos primeiros bancos estrangeiros no Brasil, com a instalação no Rio de Janeiro do “*London & Brazilian Bank*” e o “*The Brazilian and Portuguese Bank*”. Em 1920, o governo federal aprova a primeira regulamentação para fiscalização e inspeção de bancos.

A primeira Câmara de Compensação de Cheques ocorre em 1932 em São Paulo, esboçando a interligação entre as instituições financeiras. Porém, somente em 1969 com a criação do Sistema Integrado Regional de Compensação (SIRC) ocorre a interligação entre bancos da mesma região. A interligação completa se dá com a criação da Compensação Nacional que finalmente integra todos os bancos do país em uma rede nacional. Em 1988, surge a Compensação Eletrônica.

Os primeiros bancos voltados ao fomento da economia começam a ser instalados em 1934, com a criação por decreto, das Caixas Econômicas Federais. O primeiro banco a ter efetivamente a função de agente do Governo Federal para repasse de verbas para fomento da economia regional é o Banco da Amazônia S.A. responsável pela área denominada Amazônia Legal.

Em 1944, são criados o Fundo Monetário Internacional (FMI) e o Banco Mundial, após a Conferência de Bretton Woods, sob intervenção do secretário americano para assuntos internacionais *Harry Dexter White* e pelo economista John Maynard Keynes.

A primeira Sociedade de Crédito, Financiamento e Investimento, as chamadas Financeiras, caso da Santinvest S.A. CFI, surge em 1946. A lei que regulamenta esse tipo de instituição foi criada pelo Conselho Monetário Nacional, Resolução nº 45, de 30 de dezembro de 1966.

A partir de 1967 o CMN passa a facilitar a obtenção de recursos financeiros oriundos do exterior, gerando um grande fluxo de capitais, que foram rapidamente transferidos as empresas nacionais, na forma de empréstimos, o que permite um grande desenvolvimento econômico ao Brasil na época, além do grande crescimento no número de operações de crédito tanto para financiamento da produção como para financiamento de pessoas físicas, com o Crédito Direto ao Consumidor. A partir de 1985, as taxas de juros para operações financeiras são liberadas pelo governo a seguir o regime de mercado. Os primeiros Bancos Múltiplos surgem em 1988, iniciando a era dos conglomerados financeiros.

Segundo dados da Febrabam, apesar da crise econômica federal o mercado de crédito destinado a pessoas físicas no Brasil registrou crescimento no último ano, porém no últimos meses em um ritmo menor do que o registrado antes do início da crise em setembro e outubro de 2008.

Foi registrado um maior crescimento nas operações de crédito feitas por grandes bancos públicos e privados, que concentram a maioria dos recursos financeiros

disponíveis, limitando a possibilidade de aquisição de matéria prima para as instituições financeiras de pequeno porte, que por isso sofreram mais os efeitos da crise.

Vale destacar que, em comparação, o mercado voltado para empréstimos para pessoas físicas teve maior recuperação em relação ao mercado de pessoas jurídicas, com a concessão de novas linhas de crédito principalmente as mais seguras como o crédito consignado que passou a ser oferecido pela maioria dos bancos de grande porte.

Ainda segundo a Febraban, no segmento de crédito para pessoas jurídicas o maior crescimento acontece nas linhas voltadas para o financiamento de capital de giro, com as empresas voltando suas operações para o mercado local em detrimento às linhas de crédito estrangeiras.

Como reflexo da crise econômica mundial, houve um aumento na inadimplência tanto para pessoas físicas como para pessoas jurídicas, o que leva as instituições financeiras a fazer maiores exigências no momento de conceder o crédito e até mesmo elevar as taxas cobradas nas operações. O segmento de pessoas físicas teve maior aumento da taxa de inadimplência em relação ao de pessoas jurídicas, porém esse processo parece estar próximo ao ponto de reversão.

O mercado em que a Santinvest S.A. - CFI atua é caracterizado por uma concorrência acirrada, em que a organização tem de competir com grandes conglomerados financeiros. Embora a organização seja de médio porte, obtêm uma excelente participação no mercado, tendo sido considerada a 3ª melhor financeira do país no ano de 2007 conforme ranking divulgado no site da empresa.

A partir da regulamentação dos empréstimos com consignação em folha de pagamento, pela lei 10.820, os grandes bancos passaram a atuar fortemente com esse tipo de operação que apresenta um risco de inadimplência muito baixo. Em função do baixo custo de captação de recursos, já que tem a possibilidade de manter contas correntes, os bancos comerciais têm a possibilidade de oferecer empréstimos com taxas reduzidas em comparação ao que as instituições de menor porte podem suportar. No caso da Santinvest a captação de recursos é feita a partir de aumento de capital ou pela emissão de Letras de Câmbio, que exige uma remuneração atrativa para os investidores, o que eleva o custo do dinheiro e reduz as margens de lucro.

Com intuito de manter uma posição competitiva a Santinvest seus planos e metas buscam focar ainda mais seus, como qualidade no atendimento, rapidez, agilidade e transparência, a fim de promover a manutenção da carteira de clientes já existente.

5.3 As metas e objetivos definidos para 2009

As metas definidas como direcionadoras para Organização foram definidas a partir de uma reunião em um hotel localizado em Florianópolis, em que os participantes ficaram hospedados durante três dias. Participaram do processo os principais acionistas, o Presidente, o Diretor, os Gerentes Administrativo, Comercial e de Cartões de Crédito. Durante esse três dias foram realizadas diversas reuniões, com exposição de idéias para a definição das metas da organização com objetivo de se criar parâmetros de avaliação.

Segundo Daft (1999) as metas organizacionais devem contemplar: Desempenho Organizacional, Captação de Recursos Financeiros, Participação no Mercado, Gestão de Recursos Humanos, Lançamento de Novos Produtos e Produtividade.

Como referência de desempenho a Santinvest busca manter o nível de lucratividade atingido nos últimos anos, considerado pela Diretoria como alto em função do resultado conseguido a partir de uma estrutura que conta com um número relativamente baixo de funcionários.

As metas para aquisição de recursos matérias tratam da necessidade de aquisição de tecnologia que permita à Santinvest manter um nível de serviço à altura de seus concorrentes. Ficou definido como prioridade o desenvolvimento constante de ferramentas de relacionamento com os clientes da organização.

A Santinvest conta um site em que são disponibilizados diversos relatórios que permitem o gerenciamento on-line de toda a carteira dos clientes, reduzindo a necessidade de contatos por telefone ou via correio o que reduz sensivelmente os custos operacionais da organização.

Como metas de mercado, o crescimento desejado pela Santinvest, está diretamente ligado ao crescimento esperado pelo principal acionista da organização. O financiamento da rede franquias acaba por refletir no crescimento da organização, já que 100% do financiamento das compras de mercadorias e instalação das novas lojas da rede são direcionados para a Santinvest.

No que tange aos Recursos Humanos, ficou definida a necessidade de avaliação do quadro de funcionários, uma vez que em nenhum momento foi realizado um trabalho de avaliação. Para tanto, foi contratada uma empresa de consultoria especializada que realizou um trabalho dividido em duas fases, a primeira para traçar um perfil dos

profissionais e um segundo momento com a sugestão de um Plano de Desenvolvimento Profissional, para cada colaborador, a partir da primeira avaliação.

Como resultado desse estudo, a organização tem um retrato de sua força de trabalho, que mostra qual a situação atual de seus funcionários e qual a necessidade de desenvolvimento de cada um para que a Santinvest cumpra a seu objetivo de contar com profissionais que tenham uma formação profissional a altura de seus concorrentes.

Os primeiros passos dados pela Diretoria da Empresa foi a aquisição de livros propostos pelos consultores de recursos humanos para a instalação da “Biblioteca Santinvest” e a oferta de cursos de aprimoramento específicos para algumas áreas da organização, principalmente a de cobrança e de atendimento ao público.

Em relação inovação de produtos foi definido um cronograma de implantação para o novo produto da Santinvest, um cartão de crédito voltado para compras exclusivas em algumas redes de lojas parceiras da organização.

5.4 Caracterização do Processo de Decisão para liberação de Operações de Crédito.

Segundo informações coletadas a partir de conversas com o gestor e por observação do pesquisador, pôde-se caracterizar o processo de decisão na Santinvest.

As decisões podem ser divididas em três níveis hierárquicos dentro da organização: as operacionais, as de nível de gerência e diretoria executiva e as de nível estratégico.

As decisões de nível operacional visam promover a agilidade nos processos da empresa, podendo ser tomadas pelos funcionários de menor hierarquia sempre sob supervisão de um coordenador de área ou por um dos gerentes. Geralmente são decisões que tratam de atendimento ao cliente, como esclarecimento de alguma dúvida relacionada às operações de crédito, ou seja, decisões em que o risco financeiro para a organização é reduzido.

Conforme o gráfico desenvolvido por Daft (1999), essas decisões podem ser enquadradas na “Célula 1”, pois as ferramentas para solução do problema que se apresenta são conhecidas pelos tomadores da decisão, os funcionários de nível

operacional, que se utilizam das informações fornecidas pelo sistema da organização para solucionar os problemas.

Podem ser enquadradas como decisões operacionais, o lançamento de informações nos sistemas de processamento de dados que servem de apoio às decisões dos gestores, informações sobre financiamentos prestadas aos clientes, arquivamento de documentos, entre outras atividades rotineiras da Instituição.

As decisões mais importantes, estabelecendo como critério de classificação a existência de risco financeiro para a organização, são sempre tomadas em conjunto, com a formação de um “Comitê de Crédito”, composto pelo Diretor Presidente, pelo Diretor Executivo e pelos Gerentes Comercial e Administrativo. No caso das operações de Crédito Direto ao Consumidor, também participa o coordenador da área. Facilita o processo o fato dos gestores estarem próximos, o que permite a reunião dos mesmos a qualquer tempo.

Buscando uma maior estruturação do processo de tomada de decisão, foram criadas ferramentas de apoio, específicas para cada tipo de operação de crédito, que são descritas à seguir.

A “Proposta de Crédito para Operações de Crédito Direto ao Consumidor”, Anexo 1, possui informações sobre o valor, taxa e prazo do empréstimo solicitado, valor da margem consignável utilizada e disponível para aquisição de novo empréstimo, (no caso de empréstimo com consignação em folha de pagamento), saldo devedor atual e futuro e qual empresa trabalha. A partir de análise do histórico do solicitante do empréstimo no mercado é traçado um perfil em relação à situação financeira e grau de endividamento que possui três níveis (bom, médio e ruim), fatores que também serão levados em conta no momento de concessão do empréstimo. Outro dado analisado na planilha leva em conta o quociente entre a dívida atual e futura do cliente em relação ao salário declarado em folha de pagamento.

Nas reuniões do “Comitê de Crédito” para liberação empréstimos para pessoas físicas, as informações sobre a operação em análise são transmitidas pelo coordenador da área que é o responsável pela determinação de quais contratos devem passar por essa análise especial.

A Proposta de Crédito para Operações de Pessoas Jurídicas (Desconto de Duplicatas, Comprovar e Capital de Giro) mostra a posição do cliente postulante do empréstimo. São informações do formulário: nome da empresa, linha de crédito aprovada, valor utilizado da linha de crédito, limite futuro considerando a liberação

operação que está sendo analisada, tipo de operação, valor operação, taxa praticada, valor do crédito resultante da operação para o cliente, valor das duplicatas entregues pelo cliente como garantia das operações anteriores, mais um campo utilizado para informações extras sobre a operação, como o prazo de composição das garantias.

No caso das operações Compror, de financiamento às franquias, o instrumento de apoio a decisão possui dois formulários: no primeiro temos a informação sobre o valor do faturamento a ser financiado para cada franquia, detalhado com o número de cada Nota Fiscal e valor da compra, prazo de vencimento de cada parcela do financiamento em dias, taxa da operação, prazo médio e total das operações do dia. O segundo instrumento informa se existe alguma franquia que esteja extrapolando o limite da linha de crédito aprovada. As informações contidas no formulário são: valor do limite aprovado, valor do financiamento do dia, valores a vencer em trinta e sessenta dias.

Existem também ferramentas gerenciais utilizadas para avaliação do desempenho da organização em relação às metas financeiras. Diariamente é alimentado um banco de dados que mostra qual é o nível das operações de crédito, conforme as metas estabelecidas.

No caso do Crédito Direto ao Consumidor é feito o acompanhamento diário de volume de liberações em número de contratos, valor bruto das operações, valor dos empréstimos refinanciados, valor dos empréstimos quitados diretamente tanto pelo próprio cliente, quanto por instituições concorrentes, prazo médio das operações e taxa média das operações.

Ainda para operações de CDC, existem ferramentas de acompanhamento mensal que gera informações sobre as liberações por convênio, tanto em valores financeiros, quanto em quantidade de contratos.

O cruzamento das informações permite uma análise profunda do posicionamento de mercado da empresa por setor e região do Estado de Santa Catarina que gera uma maior segurança no momento da tomada de decisão.

As ferramentas de apoio voltadas para o segmento de pessoas jurídicas é composto por planilhas de acompanhamento diário com informações sobre a liberação de financiamentos que inclui o valor total das operações por carteira (Capital de Giro, Compror e Desconto de Duplicatas), prazo médio das operações, totalização dos valores liberados no mês corrente com o comparativo em relação à meta estabelecida e com o mesmo período no ano anterior e valor dos depósitos efetuados para os franqueadores

no caso das operações Compror. Mensalmente é feito o fechamento dos relatórios diários, que posicionam a Santinvest em relação ao alcance das metas.

O setor de cobrança também gera relatórios mensais sobre a inadimplência, tanto para pessoas físicas como jurídicas visando o acompanhamento das carteiras de crédito.

As informações que alimentam o processo de tomada de decisão são levadas ao comitê de crédito pelos gerentes comercial e administrativo que, com o auxílio dos demais funcionários, coletam as informações para geração dos relatórios de acompanhamento diários e mensais.

A partir das informações coletadas pode-se notar uma intensa participação dos níveis hierárquicos mais altos nas tomadas de decisão dentro da Santinvest. Isso pode ser explicado em função da proximidade dos gestores com o cotidiano da organização.

A estruturação do “Comitê de Crédito Santinvest” evidencia o caráter coletivo do processo de tomada de decisão dentro da organização. Todas as decisões consideradas mais importantes são definidas após a participação dos gerentes comercial e administrativo em conjunto com a Diretoria da Santinvest.

Fica evidenciado o esforço da organização em estruturar seu processo de tomadas de decisão, buscando reduzir a possibilidade de erros que acarretem prejuízo. O desenvolvimento de ferramentas de apoio acabam por direcionar de maneira mais eficiente os esforços da empresa na identificação de uma situação de risco ou de uma oportunidade que pode ser aproveitada.

Shimizu (2006) destaca a importância da participação de um colegiado para a tomada a decisão, pois esse processo é importante para juntar diferentes experiências reduzindo o risco da tomada de decisão.

Seguindo o modelo de Infra-estrutura contingencial para utilização de métodos de decisão de Daft (2006) e a partir das informações coletadas, o processo de tomada de decisão da organização em estudo pode ser enquadrado na célula dois do modelo, em que autor coloca a possibilidade de discordância dos gestores quanto à tomada de decisão, o que gera a necessidade de formação de consenso para que surja uma solução satisfatória.

Complementando o raciocínio Mallach apud Shimizu (2006), confirma a necessidade da participação de diversos indivíduos da organização no processo decisório, o que fica evidenciado na Santinvest com a formalização do “Comitê de Crédito Santinvest” composto por praticamente todos os níveis hierárquicos da organização.

Importante destacar que a participação do coordenador da área de liberações de Crédito Direto ao Consumidor, mostra a confiança depositada pela Diretoria da Santinvest nesse profissional que não faz parte da gerência da empresa.

Segundo Daft (1999), a participação de diversos membros na tomada de decisão, reduz a incapacidade dos gestores de identificar todas as informações pertinentes ao problema, em função de restrições de tempo, recursos ou mesmo capacidade mental. Novamente a formação de um grupo para tomada de decisão se mostra importante para redução dos riscos.

O Modelo de Carnegie, segundo Daft (1999), leva em conta que a tomada de decisões em uma organização não é um processo individual. Dessa forma deve haver um consenso entre os vários gestores dos diferentes departamentos, o que o autor chama de coalizão.

O Processo Decisório na Santinvest foi desenvolvido a partir do conhecimento técnico de seus gestores lhes permite ter um “feeling” dos fatores de risco que compõem cada operação de crédito. Da mesma forma, é importante ressaltar a colaboração dos funcionários responsáveis pela parte operacional do processo já que, a partir das observações resultantes da utilização, elevou-se a eficiência dessas ferramentas, através do aprimoramento na busca pelas informações e melhoria na visualização dos formulários.

Embora tenha sido desenvolvido sem a utilização de uma base teórica, o Processo de Tomada de Decisão na Santinvest S.A. Crédito, Financiamentos e Investimentos pode ser enquadrado no Modelo de Carnegie, já que a partir de uma incerteza quanto ao rumo de ação, gerada pela limitação de informações, é formado o “Comitê de Crédito Santinvest”. Os gestores, realizam discussões conjuntas onde compartilham opiniões, para esclarecimento das metas e identificação de oportunidades e prioridades entre os problemas que se apresentam. Uma pesquisa simples e local, utilizando as ferramentas de apoio desenvolvidas na própria organização para coleta de informações, permite a obtenção de alternativas que terão como resultante a escolha de o rumo de ação considerado satisfatório.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

As organizações têm presença constante na sociedade atual. É através delas que os indivíduos buscam meios de satisfazer suas necessidades e realizar seus objetivos. Em função da importância que as organizações conquistaram, se tornaram o foco do presente estudo, voltado especificamente para a análise do processo decisório em uma instituição financeira, Santinvest S.A. Crédito, Financiamento e Investimento.

Realizada através de um estudo de caso, a pesquisa teve como objetivo identificar o modelo de processo de decisão presente na organização, considerando as metas e objetivos organizacionais e a posição que a empresa se encontra em relação ao mercado financeiro.

As definições das metas da organização são o direcionador para as ações e decisões que a empresa vai tomar ao longo de sua existência. Dessa forma, foi realizada uma breve análise sobre como ocorreu a definição dessas metas, com a identificação de alguns dos parâmetros estabelecidos.

Com o objetivo de posicionar a Santinvest no Sistema Financeiro Nacional, foi realizada uma pesquisa que mostrasse a atual estrutura do SFN, identificando seus órgãos e suas funções e o modo como estão normatizadas as atividades. Nesse contexto, a organização está enquadrada como uma instituição financeira não monetária, com objetivo de financiar o consumo de bens duráveis por usuários finais. Como fonte de captação de recursos foi identificada a emissão de letras de câmbio além dos recursos gerados pelo resultado de suas próprias operações financeiras.

Foi realizado também, um estudo em relação ao posicionamento da organização em relação ao mercado em que atua, com uma análise da evolução dos dados do setor financeiro, onde foi verificada uma tendência de recuperação das operações de crédito em relação aos meses anteriores, ainda afetados pela crise econômica mundial. Importante ressaltar posição de destaque da Santinvest, conforme ranking da Revista Valor Econômico de 2007, em um mercado muito competitivo, caracterizado pela atuação de grandes empresas nacionais e estrangeiras.

Em relação ao objetivo específico de identificar qual o modelo de decisão da Santinvest, pode-se identificar a estruturação de um processo decisório, com grande participação dos gestores. Nas decisões operacionais existe certa liberdade para os

funcionários de nível operacional, embora haja sempre a supervisão dos gerentes de área.

Com relação as decisões mais importantes, aquelas que representam algum risco financeiro para a empresa, foi possível observar que estas são tomadas sempre em conjunto, com a constituição de um “Comitê de Crédito” em que participam os principais gestores da organização: diretor presidente, diretor executivo, gerentes comercial e administrativo.

Foi traçado um perfil da Santinvest no segundo semestre de 2009, identificando sua estrutura em relação a instalações, organograma, ferramentas de trabalho e apoio a decisão e pessoas, buscando fazer uma caracterização da empresa importante para contextualizar com ocorrem seus processos.

Também com intuito de contextualizar o processo de tomada de decisão caracterizou-se o mercado em que a Santinvest atua, com a realização de pesquisa sobre a estruturação do Sistema Financeiro Nacional e uma análise da evolução dos dados financeiros em relação à oferta de crédito no mercado nacional onde se verificou uma retomada no ritmo de liberações após a retração causada pela crise econômica.

As metas organizacionais, o mais importante direcionador das ações da organização, também foram descritas por exercerem forte influência no processo decisório e constatou-se que Santinvest possui metas definidas para seu desempenho financeiro, desenvolvimento de recursos humanos, inovação de produtos, o que permite, por parte dos gestores, um acompanhamento da realização dos objetivos definidos.

Por fim, a partir das características identificadas no Processo de Tomada de Decisão da Santinvest, como o debate entre os participantes do comitê de crédito, a colocação de idéias por diferentes indivíduos, com objetivo de suprimir as divergências e criar alternativas satisfatórias para a liberação de operações de crédito que estejam fora do padrão definido pela organização, fica demonstrado o caráter coletivo do processo decisório. Assim identificou-se que o processo de decisão da organização enquadra-se no Modelo de Carnegie proposto por Daft.

A partir desse estudo, apresenta-se à empresa a seguinte sugestão em relação ao processo de tomada de decisão: ampliar a participação dos funcionários de nível operacional no processo de liberação de operações de crédito. Essa maior participação acarreta em um maior aprendizado organizacional, que vai permitir à esses funcionários obter conhecimento suficiente para, a partir de diretrizes bem definidas pelos gestores, ter maior autonomia nesse processo diário de liberação de operações. Dessa forma os

gestores poderiam focar seus esforços nas decisões estratégicas da organização, processo que demanda maior tempo.

O conhecimento pode ser transmitido aos funcionários a partir da participação nas reuniões do comitê de crédito, como já ocorre no caso das operações de crédito destinadas a pessoas físicas, bem como com a apresentação dos relatórios que servem de ferramenta de apoio ao processo de tomada de decisão.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

A MAXIMIANO, A. C.. Teoria geral da administração. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

ANSOFF, H. Igor. Estratégia Empresarial. São Paulo: Mcgraw-hill do Brasil, 1977.

ASSAF NETO, Alexandre. **Mercado Financeiro**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

BACEN. www.bcb.gov.br. Disponível em: <<http://www.bcb.gov.br>>. Acesso em: out.2009.

BRASIL. Lei nº 4.595, de 31 de dezembro de 1964. Disponível em <<http://www.planalto.gov.br/ccivil/leis/L4595.htm>>. Acesso em 27/09/09.

BRASIL. Lei nº 10.820, de 17 de dezembro de 2003. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/2003/L10.820.htm>. Acesso em 27/09/09.

COSTA, Eliezer Arantes da. **Gestão estratégica: da empresa que temos para empresa que queremos**. 2. ed São Paulo: Saraiva, 2007.

CRUZ, Carla; RIBEIRO, Uirá . **Metodologia científica: teoria e prática**. Rio de Janeiro: Axcel Books, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de empresas: uma abordagem contingencial**. 2. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 1987.

CHIAVENATTO, I. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

DAFT, Richard L.. **Teoria e Projeto das Organizações**. 6. ed. [s.i.]: Lct Livros Técnicos e Científicos Editora S.a, 1999.

DRUCKER, Peter. **A profissão de administrador**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.

- FORTUNA, Eduardo. **Mercado Financeiro: Produtos e Serviços**. 16. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.
- FREITAS (H.) E KLADIS (C. M.). **O modelo decisório: modelos e dificuldades**. Rio de Janeiro – RJ: Revista Decidir, ano II, n. 8, Março 1995, p. 30-34.
- GOMES, Luiz Flávio A. M.; GOMES, Carlos Francisco S.; ALMEIDA, Adiel T. de. **Tomada de decisão gerencial: enfoque multicritério**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- HALL, Richard H.. **Organizações: estrutura e processos**. Tradução Wilma Ribeiro. 3. ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1984.
- KEPNER, Charles Higgins; TREGOE, Benjamin B. **O administrador racional : uma abordagem sistemática a solução de problema e tomada de decisões**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1974.
- LACOMBE, Francisco; HEILBORN, Gilberto . **Administração: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2003.
- LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia científica: ciência e conhecimento científico, métodos científicos, teoria, hipóteses e variáveis..** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de marketing v.1: metodologia, planejamento**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à administração**. 5. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2000.
- MONTANA, Patrick J.; CHARNOV, Bruce H.. **Administração**. São Paulo: Saraiva, 1999.
- MORITZ, Gilberto de Oliveira; PEREIRA, Mauricio Fernandes. UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA Secretaria de Educação a Distância. **Processo decisório**. Florianópolis: SEAD/UFSC, 2006.
- MOSIMANN, Clara P.; FISCH, Silvio. **Controladoria Seu Papel na Administração de Empresas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

Santinvest – CFI – Disponível em: <<http://www.Santinvest.com.br/quem.php>> Acesso em: 10/09/08.

SIMON, Herbert Alexander. **Comportamento administrativo**: estudo dos processos decisórios nas organizações administrativas. 3. ed Rio de Janeiro: Fundação Getulio Vargas, 1979.

SHIMIZU, Tamio. Decisão nas organizações. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006. 408 p.

STONER, James A F; FREEMAN, R Edward. Administração. 5. ed. Rio de Janeiro: Editora Prentice-hall do Brasil Ltda, 1982.

ANEXO I



Sistema Barney - BerberTech

PROPOSTA DE CRÉDITO PESSOA FÍSICA COMITÊ DE CRÉDITO

Florianópolis, quinta-feira, 29 de outubro de 2009

Cliente		Seq	
Margem Consignável	Margem utilizada	Margem Disponível ou Excedente	
DADOS DA TRANSAÇÃO			
Valor Solicitado	Valor Depósito	Prazo em meses	Valor parcela proposta
Taxa	Idade ao final do contrato	Data Nascimento / Anos	
Salário Bruto	Salário Líquido	Modalidade de Operação	
Avais		Intermediador	
OBS.		Discriminação do Risco da Operação/Renovação	Lmt. Salário
		Saldo Atual Bruto	
		Saldo Atual Líquido	
		Saldo Futuro Bruto	
		Saldo Futuro Líquido	
Análise da Operação - Crédito Consignado		Garantias - Crédito Consignado	
Situação econômica financeira:		Garantia 1:	
Grau de endividamento:		Garantia 2:	
Posição quanto ao pagamento:			
Análise da Operação - Crédito Direto ao Consumidor		Garantias - Crédito Direto ao Consumidor	
Pontuação crediscor:		Garantia:	
Maximo permitido:			
Operação Recomendada:			
Classificação do cliente no rating:			

ANEXO II



SANTINVEST
Sistema Financeiro

Proposta de Crédito - Pessoa Jurídica
Comitê de Crédito

Sistema Barney - BerberTech
By Sidney Cayres Berber

Seq

Florianópolis,

Cliente		Contrato	Borderô
Limite	Utilizado	Disponível	
DADOS DA TRANSAÇÃO			
Valor	Prazo		Vencimento
Natureza	Forma de Pagamento		Taxa
Risco Existente	Risco Total a Acumular	Valor total dos Títulos	Valor Depositado
OBS.	Discriminação dos dados relevantes		
	Linha do Grupo		
	Utilização		
	Garantias		
	Saldo Contrato		
	Saldo das Garantias		