

# O PROCESSO DECISÓRIO NA INTERAÇÃO EMPRESAS—BANCOS

Sergio Baptista Zaccarelli\*  
Rubens Famá\*\*

## SÍNTESE

A área de Finanças das Empresas tem dado reduzido tratamento à interação dinâmica entre empresa e bancos, sob a ótica da empresa, com vista a obter empréstimos. As decisões pertinentes a essa interação são aqui explicitadas e colocadas em forma hierarquizada, que as divide em decisões de adaptação ao ambiente bancário, decisões táticas-de-organização, decisões táticas-de-operação e decisões operacionais. Os fatores da interação com os bancos são explicitados.

Uma determinada empresa mantém interações com diversos agentes ecológicos do seu ambiente empresarial como fornecedores, clientes consumidores, governo, bancos, acionistas, empresas concorrentes etc. Iremos aqui focalizar apenas a Interação da Empresa com os Bancos do seu ambiente empresarial, enfatizando a problemática que se coloca para os administradores que tomam as diversas decisões envolvidas nesta interação.

A área de estudos que constitui a Administração Financeira é hoje muito rica em conceitos e técnicas, desde os tradicionais índices de análise dos demonstrativos financeiros, até os complexos problemas das empresas multinacionais. A sofisticação das técnicas usadas em finanças cresceu muito, sendo hoje praticamente impossível fazer uma pós-graduação em finanças sem uma sólida base de matemática e estatística. Entretanto, o assunto Interação da Empresa com os Bancos (através da qual a empresa obtém, sob a forma de empréstimos, os recursos financeiros de que a empresa necessita) não é tratado nos textos básicos de finanças, apesar de ser do interesse geral das empresas. Em toda empresa há uma pessoa ou um grupo de pessoas que executa essa função (de interação) aparentemente simples, porém indispensável para quem necessita de empréstimos. Iremos aqui tratar desse assunto pouco lembrado na literatura, com a preocupação de nos atermos apenas à Interação da Empresa com os Bancos com o objetivo de obter empréstimos.

A metodologia que adotaremos foi exposta anteriormente num artigo desta revista (Zaccarelli, 1983). Todavia, utilizaremos uma forma auto-elucidativa, de modo que o leitor não necessite recorrer ao referido artigo para poder acompanhar o desenvolvimento do presente tema.

O assunto será dividido nos seguintes tópicos:

- 1) as operações que deverão ser realizadas na empresa para manter a interação com os bancos, tomar dinheiro emprestado e, finalmente, liquidar os empréstimos tomados;

- 2) análise das características do ambiente bancário, a fim de salientar as condicionantes para a realização das operações da tomada de empréstimos;
- 3) as decisões de adaptação da empresa ao ambiente bancário;
- 4) as decisões *táticas-de-organização*;
- 5) as decisões *táticas-de-operação*;
- 6) as decisões operacionais.

## AS OPERAÇÕES

A Figura 1 apresenta o conjunto de operações feitas pela empresa para manter a interação com os bancos. Nos parece dispensável explicar cada uma delas, sendo suficiente o título para qualificá-las.

Nessas operações, estará implícito que é da empresa a iniciativa do empréstimo. Os bancos, em algumas ocasiões, oferecem empréstimos a certas empresas, mas, preferimos deixar de lado essa possibilidade por não ser o caso típico. Também não foi considerado explicitamente o caso muito comum de renovação parcial ou total de um empréstimo para um novo prazo. Não se trata de uma limitação, visto que uma renovação pode ser considerada como equivalente a um novo empréstimo com o objetivo de liquidar um empréstimo anterior que esteja vencendo.

Examinando essas operações, os administradores menos experientes poderão estranhar o número de operações. Em empresas pequenas ou médias, às vezes, as operações 3 (Selecionar Banco disposto a negociar), 4 (Planejar a negociação) e 5 (Negociar), são feitas de forma muito simples e ficam imperceptíveis, e, em algumas ocasiões, nem são feitas. Apenas nas grandes empresas é claramente perceptível a separação dessas funções, podendo haver pessoas especializadas em cada uma delas. Essa separação de operações é muito conveniente para a análise do problema sob o aspecto decisório.

Mesmo nas grandes empresas, em muitas situações, algumas operações ficam com importância nula. Por exemplo, uma empresa muito carente de recursos financeiros não irá "negociar". Ela simplesmente aceitará os

\* Prof. titular do Depto. Adm. da FEA/USP.

\*\* Prof. assistente do Depto. Adm. da FEA/USP.

termos estabelecidos pelos bancos, sem correr qualquer risco de perder a chance de tomar dinheiro emprestado ou o

risco de adiar a entrada desses recursos, devido ao tempo gasto na negociação.

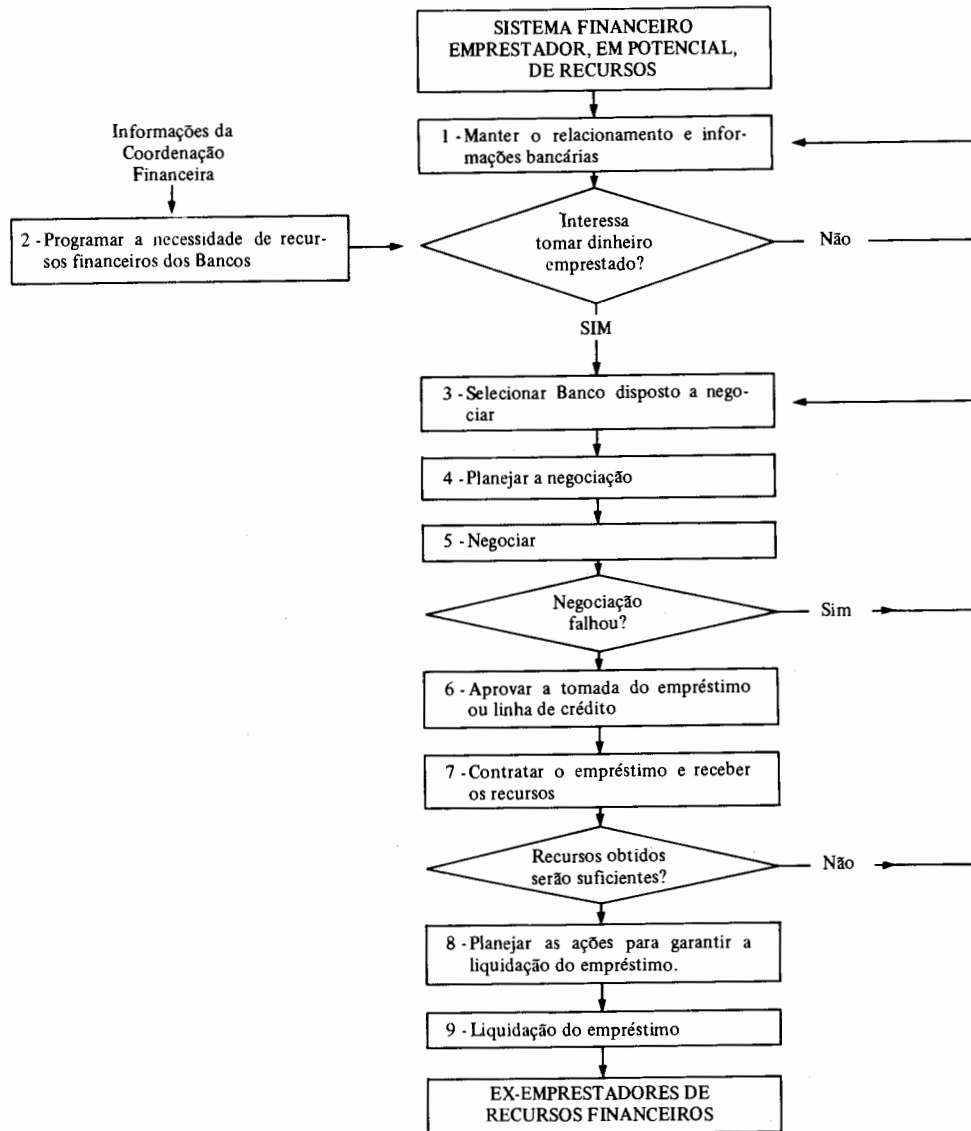


FIGURA 1 – As operações para manter o relacionamento bancário e tomar empréstimos.

### ANÁLISE DAS CARACTERÍSTICAS E DAS RESTRIÇÕES DO AMBIENTE BANCÁRIO

As operações de empréstimo podem ser feitas com um conjunto de instituições financeiras, tais como:

bancos comerciais,  
bancos de investimento,  
bancos de desenvolvimento e fomento,  
caixas econômicas,  
companhias financeiras,  
associações de poupança e empréstimo,  
arrendamento mercantil (leasing)  
e outras.

Todas as instituições serão chamadas simplesmente de “bancos”, tendo o *banco comercial* como modelo, por ser o mais importante e, em geral, ser a empresa principal de um grupo que também tem outras instituições financeiras, todas operando de forma bastante integrada.

O grande competidor potencial dos “bancos” para fornecer recursos adicionais para as empresas industriais e comerciais seriam os agiotas. Entretanto a participação desse agente no mercado financeiro tem sido desprezível e, por isso, deixaremos de considerá-lo.

Os bancos de países diferentes, embora no mesmo negócio, apresentam consideráveis diferenças de comportamento. Essas diferenças decorrem das leis do país e da formação cultura dos banqueiros. Mas tanto as leis como a cultura são muito pouco alteráveis de um ano para o seguinte e, por isso o ambiente bancário é muito estável em um determinado país.

Mesmo no Brasil, o elevado número de “resoluções” do Banco Central pouco tem alterado o relacionamento das empresas com os bancos, o que torna estável o ambiente bancário para as empresas.

A descrição do ambiente bancário, em seus detalhes, não cabe nesse trabalho. Iremos nos restringir a uma

síntese, a mais objetiva possível, apresentando cada fator do relacionamento da empresa com os bancos, e suas restrições. Iremos considerar cinco fatores:

- 1) o volume de recursos que os bancos se dispõem a emprestar;
- 2) a fidelidade entre a empresa e o banco;
- 3) a exigibilidade de dados para a análise do risco;
- 4) a disponibilidade nos bancos de recursos a serem emprestados;
- 5) a influência da negociação na alteração das condições dos empréstimos.

#### O Volume de Recursos que os Bancos se Dispõem a Emprestar

O volume total de recursos que um determinado banco se dispõe a emprestar ao conjunto das empresas clientes é limitado pelos depósitos e outros recursos captados pelo próprio banco. Entretanto, não é esse o limite que nos interessa. Do ponto de vista de uma empresa, nosso interesse se restringe a quanto os bancos estão dispostos a emprestar a uma determinada empresa.

Há países em que um bom plano para um empreendimento e uma boa reputação como executivo são o suficiente para um indivíduo obter nos bancos todos os recursos financeiros necessários. Em outros países os bancos só emprestam a quem tem um considerável patrimônio, e mesmo assim o valor emprestado será sempre uma pequena fração do patrimônio líquido do tomador do empréstimo.

Esses casos limites são raros e assim a maior parte dos ambientes bancários adotam postura intermediária. Portanto, a não ser em condições excepcionais, existe um limite superior para o montante de recursos que uma determinada empresa conseguirá obter no ambiente bancário. Esse limite depende de algumas condições técnicas, como o volume de depósitos nos bancos, e também da tradição bancária da região como, por exemplo, não emprestar a uma determinada empresa mais do que uma certa porcentagem de seu capital e/ou de seu faturamento. A medida que o total de empréstimos for se aproximando dessa porcentagem, a negociação de empréstimos adicionais para a empresa fica mais difícil, chegando ao ponto de haver impossibilidade de conseguir mais recursos nos bancos.

Haverá também diferenças entre bancos da mesma região: alguns são conservadores, só se dispõem a emprestar

quantias pequenas a uma determinada empresa; outros se dispõem a emprestar mesmo a empresas consideradas já bastante "endividadas".

Assim, sob a ótica de uma determinada empresa, há um limite, uma restrição ambiental, de recursos que ela conseguirá obter no seu ambiente bancário.

#### A Fidelidade entre a Empresa e o Banco

Há muitos países em que é regra cada empresa trabalhar com apenas um banco, o qual deverá atender todas as suas necessidades justificáveis de capital. Em outros países, como o Brasil, os bancos não exigem, nem propiciam, a fidelidade completa entre a empresa e o banco. Entretanto, os bancos pedem uma fidelidade parcial, a chamada "reciprocidade", dando empréstimos preferenciais e taxas menores às empresas que os utilizam para outros serviços como cobranças, pagamento de impostos etc.

Em termos práticos, pode-se dizer que no Brasil não há fidelidade absoluta entre empresa e banco, mas também não é viável a empresa operar racionalmente sem qualquer fidelidade a determinados bancos. Alguns bancos são mais rigorosos na solicitação de reciprocidade enquanto que outros são mais liberais, mas nenhum despreza a reciprocidade e nenhum exige total fidelidade.

A situação do ambiente bancário poderá ser representada em uma escala de zero a dez, como a representada na Figura 2. Se dermos a cada banco do nosso ambiente uma nota de zero a dez para a fidelidade que ele exige da empresa, teremos que o conjunto dos bancos ficará, em nossa avaliação, entre as notas 4 e 7.

Evidentemente essa é uma restrição do ambiente bancário, pois se a empresa quiser uma relação da fidelidade entre zero e 3 ou entre 8 e dez, será impossível conseguir um banco com o qual possa operar nesses graus de fidelidade.

Além disso, se uma empresa pretender operar com um banco, do qual nunca utilizou serviços no passado, poderá estar em uma situação de tratamento anormal: poderá ser muito bem tratada pelo banco para induzi-la a tornar-se cliente tradicional, ou poderá ser tratada sob suspeita de não vir a dar continuidade ao relacionamento com aquele banco específico.



FIGURA 2

## A Exigibilidade de Dados para a Análise do Risco

Todos os bancos solicitam informações econômico-financeiras das empresas clientes de empréstimos. Alguns bancos são muito cuidadosos na análise desses dados, contratando para isso pessoal especializado. Outros bancos, no extremo oposto, pouca importância dão às informações econômico-financeiras e acham suficiente analisar a reputação do principal executivo ou do principal acionista. A maior parte das empresas adota uma posição intermediária entre esses extremos.

Muitas empresas relutam em atender as exigências dos bancos que fazem uma análise extremamente técnica e cuidadosa da capacidade da empresa pagar seus compromissos bancários. A preparação de informações para os bancos aumenta os custos e além disso, quase todas as empresas têm alguma razão para manter em sigilo sua real situação econômico-financeira. Dessa forma, se a empresa não quiser mostrar aos bancos todas as informações pertinentes a análise do risco, então o número de bancos com os quais ela poderá negociar empréstimos será reduzido.

## A Disponibilidade nos Bancos de Recursos a Serem Empréstados

De um país para outro muda a taxa média de juros, e altera-se também a variação de taxas em torno da média. Em alguns países, a taxa de juros cobrada por um banco qualquer é praticamente igual à taxa média do mercado, enquanto que em outros países, em um mesmo dia, há uma diferença relativamente grande entre a taxa de juros de dois bancos quaisquer. No Brasil, a situação parece ser mais próxima do segundo caso, isto é, em um mesmo dia, os bancos têm taxas de juros bastante diferentes de um banco para outro.

Assim, como variam bastante as taxas de juros, varia também, de um dia para outro, a disponibilidade de recursos a serem empréstados. Em uma certa data, alguns bancos podem ter muita disponibilidade para empréstimo, enquanto que outros estão com as operações de empréstimos fechadas, por falta de recursos.

Para as empresas, essa característica do mercado obriga a selecionar com que banco interagir num certo dia e/ou programar antecipadamente suas operações de empréstimos, evitando deixá-las para a última hora.

## A Influência da Negociação dos Empréstimos

Os bancos são negociantes de um tipo particular, mas é generalizada a opinião de que eles não barganham. Na linguagem comum, uma pessoa vai ao banco "pedir um empréstimo". O termo mais correto para as empresas é ir ao banco para "negociar uma operação financeira". Alguns bancos são inflexíveis, em nada alterando as suas condições para emprestar. Outros são menos rígidos e admitem alterar suas condições, dependendo das características e da capacidade de barganha do administrador.

Na negociação de uma operação de empréstimo com bancos, existe uma ordenação da importância dos aspectos que são negociados:

- 1º) o valor do empréstimo e a data de sua disponibilidade;
- 2º) a data de liquidação do empréstimo;

3º) as taxas de juros e as garantias oferecidas.

O primeiro desses aspectos sempre existe, embora muitas vezes seja mal negociado. O segundo e terceiro aspectos, na maior parte das vezes, o banco não se dispõe a negociar, a não ser para empresas grandes ou em operações especiais. Raramente um banco admite discutir as taxas de juros e a organização operacional dos bancos tem padronizado as operações normais tendo, portanto, taxas de juros prefixadas para os negócios em um certo dia. Apenas as grandes empresas e as operações especiais têm normalmente chance de chegar até a 3ª etapa da seqüência de aspectos da negociação.

Como sempre terá que ser negociado o valor e a data da disponibilidade do empréstimo e, é muito importante que o administrador tenha habilidade para conseguir realizar as operações financeiras. Por outro lado, os banqueiros e bancários pouco têm que negociar, e as suas capacidades de negociação são muito heterogêneas: alguns são bons negociadores, outros são muito impessoais e burocratas.

De qualquer forma, as operações de empréstimo bancário de uma empresa só podem ser eficazes se essa empresa contar com um mínimo de habilidade para negociar.

## Síntese das Restrições do Ambiente Bancário

Mencionamos brevemente cinco tipos de restrições ambientais ou fatores da Interação da Empresa com os Bancos, sem ter pretendido esgotar todos os tipos de restrições. As restrições mencionadas foram:

- do volume máximo de recursos financeiros que os bancos se dispõem a emprestar a uma empresa;
- da exigência de um mínimo de "reciprocidade" por parte da empresa;
- da exigência de mínimo de informações para a análise do risco;
- da característica das flutuações da disponibilidade de recursos e da taxa de juros, de um dia para outro, obrigando as empresas a certa antecipação mínima das necessidades de empréstimos e a seleção de bancos com os quais negociar;
- aquelas que os bancos opõem à negociação e à limitação de seus efeitos.

Outras restrições ambientais poderiam ser mencionadas, mas consideramos que essas são suficientes para a explicação do processo decisório que irá se iniciar com as decisões de adaptação ao ambiente bancário.

## DECISÕES DE ADAPTAÇÃO AO AMBIENTE BANCÁRIO

As decisões de adaptação ao ambiente bancário iniciam o processo decisório pelas decisões mais gerais, tomadas pela alta administração da empresa. Essas decisões deverão dar o posicionamento da empresa com relação às restrições ambientais. Por isso, deveremos ter pelo menos uma decisão para cada uma das restrições ambientais mencionadas anteriormente.

Segundo a linha expositiva, as decisões de adaptação ao ambiente bancário serão as seguintes:

- 1) decisão sobre o volume de recursos pretendidos nas

- operações de empréstimos bancários.
- 2) decisão sobre o grau de reciprocidade que a empresa deseja ou concorda em manter com os bancos.
  - 3) decisão sobre o grau de detalhamento de informações econômico-financeiras que a empresa se dispõe a oferecer aos bancos.
  - 4) decisão quanto ao grau de risco que a empresa se dispõe a correr, devido ao fato de contar com a entrada de recursos provenientes de empréstimos dos bancos e estes talvez não se completarem.
  - 5) decisão sobre a intensidade de empenho que a administração deverá dedicar para conseguir baixar o custo do dinheiro.

Deve-se notar que essas decisões são interdependentes entre si, isto é, elas deverão ser tomadas em conjunto, ao mesmo tempo. Por exemplo, se na decisão (1) a empresa pretende obter valores relativamente altos, então na decisão (3), por coerência, terá que fornecer, com detalhes, as informações sobre a sua situação econômico-financeira. Seria tolo pretender levantar muitos recursos nos bancos sem lhes dar informações para avaliarem os riscos.

A decisão tomada deve ser perfeitamente factível em face das restrições ambientais. Por exemplo, a decisão (2), sobre reciprocidade. Vimos quando tratamos de restrições ambientais que os bancos se distribuem entre uma faixa de nota 4 a 7 na escala que criamos (ver Figura 2). Assim, não adianta a empresa pretender não ter nenhuma reciprocidade, ou no outro extremo, pretender ter fidelidade completa. No primeiro caso, os bancos não aceitariam e, no segundo, os bancos não corresponderiam à expectativa de um empresário que pretendesse trabalhar apenas com um banco. O empresário que se dispuser apenas a um mínimo viável de reciprocidade (4 na escala da Figura 2), terá poucos bancos com os quais poderá trabalhar, pois os bancos mais exigentes em matéria de reciprocidade não se disporão a interagir com essa empresa.

A literatura de administração financeira traz modelos matemáticos, com os quais se propõem a "otimizar" várias das decisões de adaptação ao ambiente. Não cabe neste texto apresentar formas de aumentar o racionalismo nessas decisões. Cabe lembrar novamente que as decisões são interdependentes e, se os modelos matemáticos considerarem as decisões como independentes, devemos considerar a solução como prejudicada, ou como apenas uma primeira aproximação da decisão final. Por exemplo, se conhecermos a taxa de juros do mercado, a rentabilidade da empresa, o capital dos acionistas, os dividendos que recebem etc., poderemos equacionar o custo e calcular o quanto de capital de terceiros (dos bancos) convém à empresa obter. Entretanto, é necessário considerar as restrições do ambiente bancário e também as outras decisões que deverão ser tomadas. Se através desse cálculo tivermos a indicação de que o endividamento deve ser alto, isso pode ser inviável e também pode causar consideráveis problemas, por ter implicações nas outras decisões.

### DECISÕES TÁTICAS-DE-ORGANIZAÇÃO

Tendo sido tomadas as decisões de adaptação ao ambiente, é agora possível iniciar uma nova etapa de decisões, que irá dar uma linguagem diferente às mesmas. Nas decisões de adaptação ao ambiente bancário, podemos notar que em nenhum momento foram mencionadas as

operações para manter o relacionamento bancário e tomar os empréstimos mencionados no item Análise das características e das restrições do ambiente bancário e Figura 1. Como é natural, as decisões de adaptação falam do ambiente e não das operações internas. Nas decisões táticas-de-organização, o objetivo principal é estabelecer qual será a importância relativa, ou ênfase de cada operação e o que se pretende com cada uma delas em termos gerais.

Vamos, para maior clareza, mudar o estilo redacional e apresentar as decisões táticas-de-organização e táticas-de-operação através de casos fictícios e contrastantes de duas empresas.

Tomemos como exemplo duas empresas, A e B, que tomam decisões diferentes quanto ao ambiente bancário, as quais estão representadas de forma condensada e de fácil comparação no Quadro 1. Conhecidas essas decisões, pode-se fazer as decisões táticas-de-organização, separadamente, para as empresas A e B. É óbvio que não temos uma solução exata para esse problema. Por consenso de várias pessoas, as decisões táticas-de-organização para as empresas A e B seriam as representadas no Quadro 2.

Usando uma linguagem mais explícita, podemos dizer que as decisões táticas-de-organização (do consenso de um grupo de pessoas que colaboram na avaliação do exemplo) são as seguintes:

#### *Para a empresa A*

- A.1 – A *manutenção de relacionamento com todos os bancos e de informações sobre os bancos* deve receber alguma atenção, com concentração no aspecto da diferença entre a taxa de juros cobrada pelos diferentes bancos.
- A.2 – A *programação da necessidade de recursos* deve ser feita com um período de tempo suficiente para a negociação ter chance de ser bem feita.
- A.3 – A *seleção de bancos dispostos a negociar* deve dar prioridade aos bancos com os quais mantém relações de reciprocidade, e apenas em ocasiões excepcionais devem ser considerados outros bancos. Portanto, nas situações normais não deve aplicar muito esforço nessa operação.
- A.4 – O *planejamento da negociação* com os bancos deve ser feito de forma completa para chegar até a negociação de taxa de juros.
- A.5 – A *negociação* deve merecer toda a atenção para obter os recursos necessários a baixo custo financeiro.
- A.6 – A *aprovação da tomada do empréstimo* será automática, se a negociação for feita de acordo com o planejado.
- A.7, 8 e 9 – Para *contratar receber, planejar a liquidação e liquidar* o empréstimo, deve seguir as práticas usuais das empresas.

#### *Para a empresa B*

- B.1 – A *manutenção do relacionamento com todos os bancos e de informações sobre os bancos* deve receber muita atenção, especialmente nos aspectos de disponibilidade e disposição desses bancos para emprestarem.
- B.2 – A *programação da necessidade de recursos* deve ser

**QUADRO 1 – Decisões de Adaptação ao Ambiente Bancário das Empresas A e B.**

	Empresa A	Empresa B
1. Decisão sobre o volume de recursos pretendidos nas operações de empréstimo bancário.	Obter empréstimos de valor relativamente pequeno em relação ao capital próprio.	Obter empréstimos de valor relativamente alto em relação ao capital próprio.
2. Decisão sobre o grau de reciprocidade a ser mantido com os bancos.	Reciprocidade alta, o máximo de reciprocidade com um mínimo de bancos.	Reciprocidade baixa, apenas aquela que os bancos obrigam, trabalhando com tantos bancos quantos forem viáveis.
3. Decisão sobre o volume e tipo de informações financeiras a serem fornecidas aos bancos.	Fornecer poucas informações sobre a situação econômico-financeira.	Fornecer todas as informações que possam vir a ter interesse.
4. Decisão sobre o grau de risco que a empresa se dispõe a correr, quanto a não ter a entrada de recursos de empréstimos.	Nenhum risco.	Nenhum risco.
5. Decisão sobre o empenho em baixar o custo do dinheiro.	Alto empenho.	Baixo empenho.

feita com detalhes para orientar a busca de novos empréstimos e renovações necessárias.

- B.3 – A *seleção de bancos dispostos a negociar* deve ser uma atividade intensa, de modo a que raramente se perca a chance de negociar e obter mais um empréstimo. Não é uma seleção de qualidade, mas de disposição para emprestar.
- B.4 – O *planejamento da negociação* será restrito em “como argumentar para conseguir empréstimos”.
- B.5 – A *negociação* deve merecer toda a atenção para obter os recursos necessários.
- B.6 – A *aprovação da tomada do empréstimo* será obrigatória para verificar se a taxa de juros e garantias não ultrapassam o exequível para a empresa.
- B.7 e B.9 – *Para contratar e liquidar* o empréstimo, devem ser seguidas as práticas usuais das empresas.
- B.8 – O *planejamento da liquidação* do empréstimo deve receber todo o cuidado para não haver risco de se criar uma má reputação da empresa no ambiente bancário.

### AS DECISÕES TÁTICAS-DE-OPERAÇÃO

As decisões táticas-de-operação correspondem a definir o método, o esquema operacional, a fim de executar cada uma das operações para manter o relacionamento bancário e tomar empréstimos.

**QUADRO 2 – Consenso de Decisões Táticas-de-Organização para as Empresas A e B.**

Operações	Ênfases para a empresa A	Ênfases para a empresa B
1. Manter o relacionamento e informações bancárias.	Média, concentrada nas taxas de juros cobradas pelos bancos.	Alta
2. Programar a necessidade de recursos financeiros dos bancos.	Alta, para possibilitar tempo de negociar.	Alta, para conseguir os empréstimos.
3. Selecionar banco disposto a negociar.	Baixa	Alta
4. Planejar a negociação.	Alta, para chegar até a negociação da taxa de juros.	Média, para obter o máximo de valor nos empréstimos.
5. Negociar. . .	Alta	Alta
6. Aprovar tomada de empréstimo ou linha de crédito.	Baixa	Média, se concentrando nas taxas de juros e garantias.
7. Contratar empréstimo e receber recursos.	Média	Média
8. Planejar as ações para garantir a liquidação do empréstimo.	Média	Alta
9. Liquidação do empréstimo.	Média	Média

Os administradores perfeccionistas propõem que os métodos sejam os mais feitos e sofisticados possíveis, e que depois, com a prática, os exageros sejam cortados pelo bom senso. Essa alternativa dos perfeccionistas é, sem dúvida, muito cara, e é pouco confiável que o bom senso irá dar a necessária correção.

Nessa hierarquização de decisões, no momento de decidir os métodos e o esquema operacional, tem-se já as decisões táticas-de-organização que nos dizem quais operações podem ser feitas por métodos simples, e quais operações deverão ser sofisticadas.

As decisões táticas-de-operação são fáceis de serem tomadas pelos administradores que conhecem uma variedade de técnicas para cada operação. Alguma criatividade sempre será conveniente para adaptar as técnicas usadas em outras empresas ao novo contexto. Ocasionalmente surge a oportunidade e a criatividade para originar uma técnica nova.

No exemplo das empresas A e B, os métodos e esquemas operacionais decorrem facilmente, como uma complementação, das decisões anteriores. A operação 6 – Aprovar a tomada de empréstimo, será feita da seguinte forma, em descrição condensada:

Empresa A – Comparar as condições do empréstimo com as condições fixadas no planejamento da negociação. Se

forem coerentes, deverá ser aprovada automaticamente. Se as condições do empréstimo forem menos favoráveis do que as estabelecidas no planejamento da negociação, solicitar, antes de aprovar, informações que as justifiquem.

Empresa B – Manter um registro das taxas de juros cobradas pelos bancos em todos os empréstimos obtidos no passado. Alimentar esse registro com informações obtidas sobre o mercado financeiro, sem necessidade de regularidade ou ação proposital para obter essas informações. Comparar as taxas de juros do empréstimo em aprovação com as taxas de juros do registro e aprovar se não forem discrepantes.

Na prática as descrições dos métodos deverão ser mais extensas e claras do que essas com propósito meramente exemplificativo.

Feitas as decisões táticas-de-operação, a etapa seguinte é a das decisões operacionais.

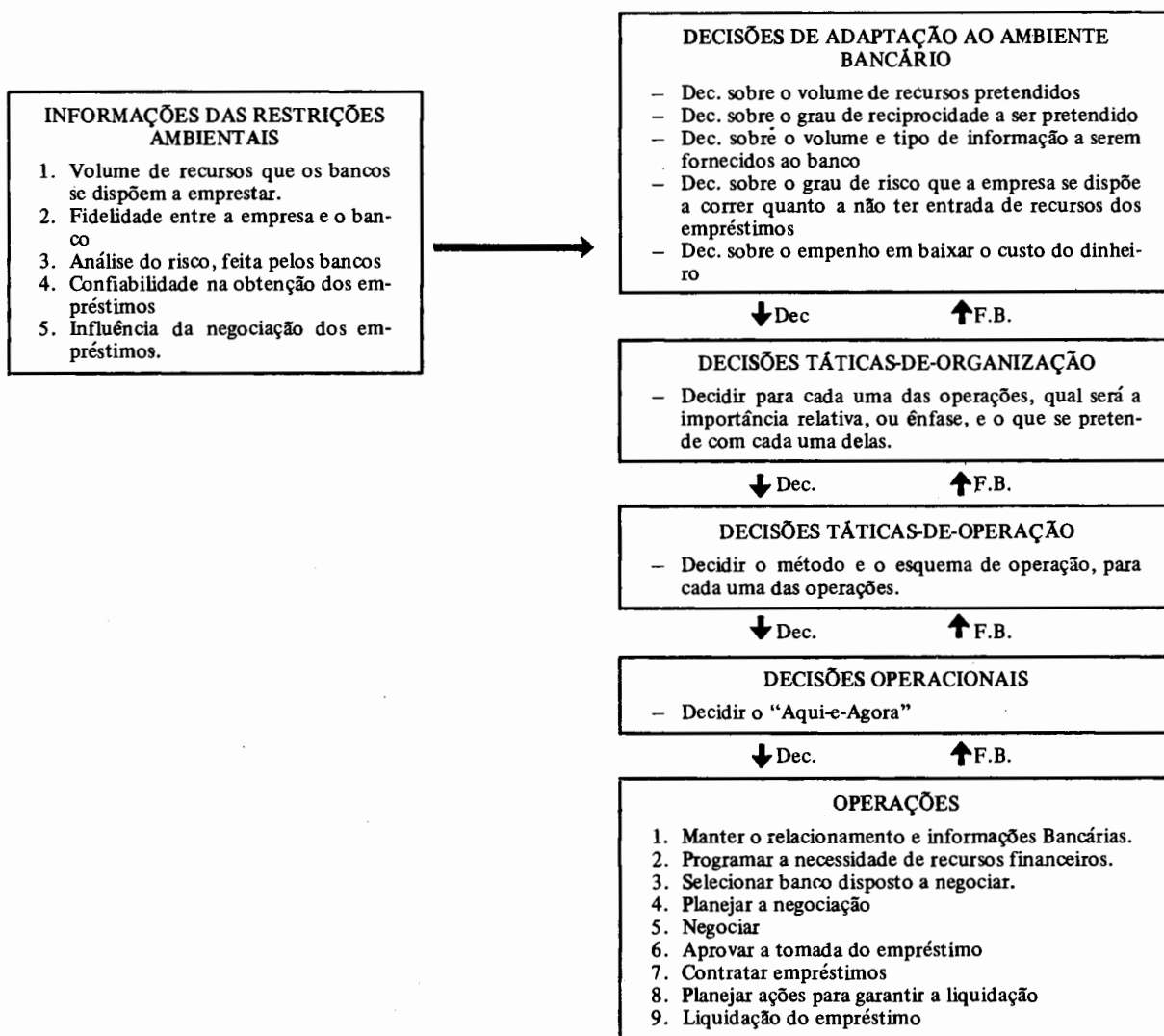
## AS DECISÕES OPERACIONAIS

As decisões operacionais correspondem a decidir a hora, com quem, onde etc., para executar as operações seguindo os métodos e esquemas operacionais fixados nas decisões táticas-de-operação. Em uma palavra, corresponde a decidir o “aqui-e- agora” para serem feitas as operações.

### SÍNTESE DA HIERARQUIZAÇÃO DE DECISÕES NA INTERAÇÃO DA EMPRESA COM OS BANCOS

O Quadro 3 apresenta uma síntese do que foi exposto, e sua disposição encontra-se apresentada no artigo anteriormente mencionado (Zaccarelli, 1983).

QUADRO 3 – Síntese da hierarquização de decisões na interação da empresa com os bancos.



## BIBLIOGRAFIA

ZACCARELLI, S. B. A hierarquização de decisões e a sua operacionalização. *Revista de Administração*, São Paulo, 18(1):17-22, jan./mar. 1983.