

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL**  
**ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**Domingos Dalmolin**

**Perfil dos dirigentes das empresas clientes do  
Banco do Brasil de Marau (RS)**

**Porto Alegre**

**2007**

**Domingos Dalmolin**

**Perfil dos dirigentes das empresas clientes do Banco do Brasil de  
Marau (RS)**

**Nota de monografia. Trabalho de conclusão de curso de Especialização em Gestão de Negócios Financeiros, apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, em parceria com a Universidade Corporativa do Banco do Brasil, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Gestão de Negócios Financeiros.**

**Orientadora: Prof<sup>a</sup> Cristiane Pizzutti dos Santos**

**Tutora: Prof<sup>a</sup> Daiane Scaraboto**

**Porto Alegre**

**2007**

## RESUMO

O presente trabalho de pesquisa científica é resultado da pretensão inicial de formar o perfil dos dirigentes empresariais das empresas que são clientes da agência do Banco do Brasil de Marau (RS); de formar, em seqüência, o perfil destes mesmos dirigentes empresariais separadamente em dois novos grupos, em que a variável dependente é ser correntista pessoa física do Banco do Brasil ou não ser correntista pessoa física do Banco do Brasil. As variáveis independentes consideradas para a formação do perfil de cada grupo foram: idade, sexo, estado civil, escolaridade, renda mensal, naturalidade, data do cadastro no Banco, a existência ou não de restrições cadastrais, o valor dos bens e do patrimônio, o tempo de existência das empresas que dirigem, a faixa de faturamento das empresas que dirigem, e a natureza da atividade econômica das empresas que dirigem, quais sejam, indústria, comércio ou serviços. A amostragem utilizada foi a probabilística sistemática. A apresentação do perfil dos dirigentes que são também correntistas do Banco do Brasil com aqueles dirigentes que não são correntistas do Banco do Brasil possibilitou a efetivação da análise discriminante de dois grupos, à ótica da variável dependente serem ou não correntistas pessoa física do Banco do Brasil. É também o presente trabalho resultado de entrevistas em profundidade aplicadas aleatoriamente a dirigentes empresariais que são clientes pessoa física e a dirigentes empresariais que não são clientes pessoa física, contendo interrogações sobre os motivos de terem ou não conta corrente pessoa física no Banco do Brasil. A pretensão inicial, que obteve êxito em todos os seus aspectos, resultou no presente trabalho, o qual é disponibilizado à instituição Banco do Brasil e, como conseqüência, a todos os seus funcionários, principalmente aos seus gerentes de contas; e a todos os demais interessados, como um norteador para otimizar a oferta de produtos e serviços bancários aos dirigentes empresariais e às empresas que eles dirigem.

## SUMÁRIO

<b>RESUMO</b> -----	<b>3</b>
<b>1 INTRODUÇÃO</b> -----	<b>6</b>
1.1 CONTEXTO -----	6
1.2 TEMA -----	7
1.3 DELIMITAÇÃO DO TEMA -----	8
1.4 PROBLEMA DE PESQUISA -----	9
1.5 OBJETIVOS -----	9
<b>1.5.1 Objetivo geral</b> -----	<b>9</b>
<b>1.5.2 Objetivos específicos</b> -----	<b>9</b>
1.6 JUSTIFICATIVA -----	10
1.7 SUMÁRIO DOS MÉTODOS UTILIZADOS NO ESTUDO -----	10
1.8 ESTRUTURA DO TRABALHO -----	11
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> -----	<b>12</b>
2.1 DIRIGENTES EMPRESARIAIS: HISTÓRIA, PERFIL E COMPORTAMENTOS -----	12
<b>2.1.1 Formação da sociedade brasileira e o início da classe de dirigentes empresariais no Brasil</b> -----	<b>12</b>
<b>2.1.2 Perfil empresarial do administrador brasileiro</b> -----	<b>13</b>
<b>2.1.3 Empresas familiares</b> -----	<b>18</b>
<b>2.1.4 Ambiente sociocultural e relação das pessoas com as organizações</b> -----	<b>19</b>
<b>2.1.5 Aspectos do comportamento dos dirigentes empresariais</b>	<b>20</b>
<b>3 METODOLOGIA</b> -----	<b>28</b>
3.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS SOBRE METODOLOGIA -----	28
3.2 A METODOLOGIA DESTE PROJETO -----	31
3.3 APRESENTAÇÃO DOS INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS -----	32

<b>3.3.1 Apresentação do formulário utilizado na concretização da pesquisa Survey (descritiva) -----</b>	<b>33</b>
<b>3.3.2 Apresentação da pergunta aberta dirigida a dirigentes empresariais correntistas pessoa física -----</b>	<b>36</b>
<b>3.3.3 Apresentação da pergunta aberta dirigida a dirigentes empresariais não correntistas pessoa física -----</b>	<b>36</b>
<b>4 ANÁLISES DOS RESULTADOS -----</b>	<b>38</b>
4.1 RESULTADO DA ANÁLISE DISCRIMINANTE – VARIÁVEL DEPENDENTE -----	40
4.2 RESULTADOS DAS VARIÁVEIS INDEPENDENTES QUE COMPÕEM O PERFIL GERAL -----	41
4.3 RESULTADOS DAS VARIÁVEIS INDEPENDENTES CORRENTISTAS E NÃO CORRENTISTAS -----	52
4.4 NÍVEL DE CONTRIBUIÇÃO DE CADA VARIÁVEL INDEPENDENTE -----	71
4.5 RESPOSTAS QUALITATIVAS DE DIRIGENTES EMPRESARIAIS CORRENTISTAS PESSOA FÍSICA -----	74
4.6 RESPOSTAS QUALITATIVAS DE DIRIGENTES EMPRESARIAIS NÃO CORRENTISTAS PESSOA FÍSICA -----	76
<b>5 CONTRIBUIÇÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS -----</b>	<b>79</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS -----</b>	<b>82</b>

## 1 INTRODUÇÃO

### 1.1 CONTEXTO

O dirigente, frente à administração das empresas, sempre exerce influência nos destinos destas organizações. Maiores influências ou menores influências, o certo é que a tendência das empresas é ter sua trajetória marcada pelas ações, de maior ou menor impacto, que sobre elas exercem os seus dirigentes.

Tanto as empresas de grande porte, mesmo atreladas a normativos e rotinas internas de sua cultura empresarial, quanto as empresas de médio e pequeno porte, acabam direcionadas e seus destinos são sugestionados a partir de premissas administrativas e de conduta geral e comportamental propostas por seus dirigentes.

A preocupação com o perfil dos administradores de empresas foi demonstrada pelo Conselho Federal de Administração: ANDRADE e LIMA (1999, p. 21), publicaram a obra denominada Perfil, Formação e Oportunidades de Trabalho do Administrador Profissional. Esta publicação foi resultado de uma parceria entre o Conselho Federal de Administração e a Escola Superior de Propaganda e Marketing.

Outros autores também manifestaram a importância de tema, como CHIAVENATO (2005, p. 198), que cita a dimensão da identidade da pessoa com a responsabilidade da tarefa que ela tem na empresa, claramente relevante para os casos dos dirigentes empresariais considerados neste trabalho.

A relação existente entre as pessoas e as suas atitudes em relação às empresas, também muito saliente e flagrante no caso de dirigentes empresariais, é referida por KOTLER (1998, p.155).

No caso das empresas familiares, a relação da conduta do dirigente empresarial fazendo diferença nos destinos das empresas é ainda mais acentuada, e envolve em alguns casos a existência de conflitos entre herdeiros. Estes temas

estão presentes nas publicações de ÁLVARES (2003, p. 23) e de GARCIA (2003, p. 29), dentre outras existentes na literatura dos temas organizacionais.

Pela importância que as empresas têm em todo o cenário econômico, promovendo a geração e distribuição de riquezas em bens e serviços; no cenário social, ao promoverem geração de emprego e renda; no cenário político, ao promoverem o desenvolvimento nacional; como agentes ativas e fomentadoras do poder público através dos tributos recolhidos, tem-se a noção da importância dos dirigentes empresariais e da sua obstinação em superar desafios e levar suas empresas ao sucesso. Por este motivo, a necessidade de conhecer melhor estes profissionais, saber sobre o seu perfil, suas experiências, seus sucessos e, por vezes, seus insucessos, neste caso certamente fazendo parte do aprendizado de muitos dirigentes.

O que leva alguém a ser empresário? A herança de uma empresa familiar? A idéia de superar desafios e fazer as coisas acontecerem? Que nível de preparação tem o empresário? Ele se preparou para ser empresário? Tem formação superior? Tem formação secundária? Tem a ver o porte da empresa, com a melhor preparação profissional? Esta preparação seria tanto maior quanto maior for o porte da empresa que dirige? Um dirigente de uma empresa pequena que não se preparou, que não estudou administração, economia ou contabilidade, tem assim mesmo perspectiva de êxito no atual ambiente competitivo? Por que o empresário optou pelo setor primário? Ou pelo setor comercial? Ou pelo setor de serviços? Por que assumir responsabilidades empregando pessoas que muitas vezes passam a vida profissional na mesma empresa e praticamente ficam dependentes desta empresa para a condução de sua própria vida? Isso seria um desafio ou seria uma satisfação para o dirigente empresarial? Os novos empresários se espelham no exemplo de outros empresários de sucesso? São questionamentos presentes na literatura sobre os temas organizacionais e sobre o estudo do comportamento dos dirigentes empresariais.

## **1.2 TEMA**

A proposição do presente trabalho é, segundo estas premissas, efetivar um estudo sobre o perfil dos dirigentes de empresas que são clientes da agência do Banco do Brasil de Marau (RS), agência em que o autor do presente trabalho executa suas atividades.

### **1.3 DELIMITAÇÃO DO TEMA**

O presente trabalho objetiva apresentar, sob a forma de perfil, o segmento de dirigentes empresariais das empresas que são clientes da agência do Banco do Brasil de Marau (RS).

Sabendo que o segmento dirigente empresarial é público-alvo por parte do Banco do Brasil para ser ou continuar sendo também cliente pessoa física, o presente trabalho objetiva fazer comparações entre o perfil dos dirigentes empresariais que são também correntistas pessoa física com aqueles que não são correntistas.

O intuito de possibilitar comparações entre o perfil de dirigentes empresariais correntistas e não correntistas é fornecer subsídios para tornar boa parte destes últimos em correntistas.

A apresentação pretendida visa fornecer informações dos dirigentes empresariais das empresas clientes do Banco do Brasil de Marau (RS), compondo seu perfil a partir de dados existentes no cadastro informatizado da instituição, produzindo conhecimento sobre: faixa etária; sexo; estado civil; escolaridade; renda mensal; naturalidade; data de cadastro no Banco do Brasil; a existência ou não de restrições cadastrais; as faixas de bens e patrimônio; a faixa de faturamento das empresas que dirigem; e a natureza da atividade econômica das empresas que dirigem.

Ainda será relatado sobre as entrevistas aplicadas via telefônica, com questões abertas, realizadas junto a dirigentes empresariais que são também correntistas pessoa física e com dirigentes que não são correntistas pessoa física, no intuito de transcrever os motivos por estes citados relativos ao fato de serem ou de não serem correntistas pessoa física do Banco do Brasil.

## **1.4 PROBLEMA DE PESQUISA**

A apresentação pretendida do segmento de dirigentes empresariais das empresas clientes da agência do Banco do Brasil de Marau (RS) na forma de público perfilado é informação que não está disponível no atual sistema de informações da Instituição.

E existe a preocupação de saber as diferenças de perfil e diferenças comportamentais existentes entre os dirigentes empresariais que são também correntistas do Banco do Brasil e entre os que não são correntistas do Banco.

## **1.5 OBJETIVOS**

### **1.5.1 Objetivo geral**

Definir o perfil dos dirigentes das empresas que são clientes da agência do Banco do Brasil de Marau (RS).

### **1.5.2 Objetivos específicos**

- Definir o perfil dos dirigentes das empresas clientes da agência do Banco do Brasil de Marau (RS) que são também correntistas pessoa física.
- Definir o perfil dos dirigentes das empresas clientes da agência do Banco do Brasil de Marau (RS) que não são correntistas pessoa física.
- Fornecer subsídios que sejam úteis para a pretensão de ampliar e otimizar a oferta de produtos e serviços bancários para os dirigentes das empresas que são clientes da agência do Banco do Brasil de Marau (RS), e para as empresas que eles dirigem.
- Fornecer subsídios que sejam úteis para a pretensão de transformar os dirigentes empresariais das empresas clientes do Banco do Brasil de Marau

(RS) que não são correntistas pessoa física, em novos clientes correntistas do Banco do Brasil.

## **1.6 JUSTIFICATIVA**

O segmento de varejo bancário, tanto de pessoas físicas quanto de pessoas jurídicas, enfrenta forte concorrência entre as instituições bancárias. Isto não é diferente na praça de Marau (RS). A pretensão do presente trabalho é que as informações dele decorrentes tornem ainda mais competitiva esta agência bancária, através da conseqüente oferta otimizada de produtos e serviços bancários com vistas à manutenção e à expansão da base de clientes, pessoa física e pessoa jurídica. As informações sobre o perfil de dirigentes empresariais são importantes para o marketing de varejo, tanto mais no tempo presente em que o objetivo da instituição é manter como clientes os dirigentes empresariais correntistas e conquistar os dirigentes empresariais que ainda não são correntistas.

## **1.7 SUMÁRIO DOS MÉTODOS UTILIZADOS NO ESTUDO**

O método científico utilizado no presente estudo é a pesquisa Survey, ou seja, descritiva, para o objetivo pretendido de obter o perfil dos dirigentes das empresas que são clientes da agência do Banco do Brasil de Marau (RS).

Para a análise do perfil dos dirigentes empresarias das empresas clientes do Banco do Brasil de Marau (RS) que são também clientes pessoa física do Banco com os dirigentes que não são clientes pessoa física, será utilizada a técnica de análise discriminante, referida por MALHOTRA (2006, p. 524).

As entrevistas com os dirigentes empresariais que são também correntistas pessoa física e com aqueles que não são correntistas pessoa física, foram feitas por via telefônica; o questionário contém questões abertas, na forma referida por MALHOTRA (2006, p. 297), indagando sobre os motivos de serem ou de não serem correntistas pessoa física.

## **1.8 ESTRUTURA DO TRABALHO**

Neste Capítulo 1, são referidas a introdução, a contextualização, o tema, a delimitação do tema, o problema de pesquisa, os objetivos, a justificativa, o sumário dos métodos de pesquisa utilizados e a estrutura do trabalho.

No Capítulo 2 será referida a fundamentação teórica existente relativa ao tema do presente trabalho, aspectos relativos à história, ao perfil e aos comportamentos de dirigentes empresariais, incluindo referências sobre o início da classe de dirigentes empresariais no Brasil, o perfil do administrador brasileiro, empresas familiares, ambientes socioculturais e relação das pessoas com as organizações. E aspectos ligados aos desafios e comportamentos específicos dos dirigentes empresariais.

No Capítulo 3 serão abordadas considerações sobre a Metodologia utilizada no presente trabalho e será feita a apresentação dos instrumentos de pesquisa adotados.

No Capítulo 4 será detalhada a análise dos resultados obtidos com a aplicação dos instrumentos de pesquisa.

No Capítulo 5 serão referidas as contribuições e considerações finais decorrentes dos resultados obtidos com a aplicação da pesquisa objeto do presente trabalho; será descrita com brevidade a essência do estudo, correspondente ao objetivo do trabalho; será apresentada breve visão analítica do corpo do trabalho, interrelacionando-o num todo e levando em consideração o problema inicial do estudo.

No tópico Referências Bibliográficas será informado o conjunto bibliográfico, citado no texto do presente trabalho de pesquisa.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

O presente capítulo citará as referências teóricas, contemplando algumas das bibliografias existentes relativas ao tema dirigente empresarial.

Algumas das inúmeras publicações existentes serão referidas no intuito de ambientar o presente trabalho, considerando que de fato existe interesse pelo tema por renomados autores. Dentro do tema dirigente empresarial, o enfoque será maior quanto aos aspectos de seu perfil, de seus desafios administrativos na direção das empresas, alguns desafios específicos quanto às empresas familiares, que certamente é o caso de boa parte das empresas dirigidas pelos dirigentes empresariais estudados no presente trabalho; bem como aspectos ligados ao comportamento dos administradores nas tomadas de decisões frente às empresas que eles dirigem.

### **2.1 DIRIGENTES EMPRESARIAIS: HISTÓRIA, PERFIL E COMPORTAMENTOS**

#### **2.1.1 Formação da sociedade brasileira e o início da classe de dirigentes empresariais no Brasil.**

O início da classe de dirigentes empresariais no Brasil tem relação com a própria formação da sociedade brasileira: é decorrente da influência de Portugal sobre a então colônia sul-americana, e os primeiros registros existentes se reportam à metade do século XVIII.

PRADO (1968, p. 152), refere Brás Carneiro Leão e seus filhos Fernando Carneiro Leão e José Alexandre Carneiro Leão como um dos primeiros dirigentes empresariais do Brasil:

Brás Carneiro Leão, nascido em Portugal em 1732 chegara ao Rio de Janeiro com dezesseis anos de idade, em pleno regime colonial, centro pequeníssimo, em princípio de desenvolvimento. Inteligente, audacioso, lastreado de alguma instrução, soube o jovem prevalecer-se daquela fase para iniciar grande fortuna. Na chefia sucedeu-lhe o filho primogênito Fernando, nascido no Rio em 1782, ajudado pelo irmão mais moço José Alexandre, sob razão comercial “Carneiro, Viúva e Filhos”. No reinado de D. João VI, a firma se expandiu em todos os sentidos, inclusive em transações internacionais permitidas com a abertura dos portos. O sócio José Alexandre fora para esse fim educado em Londres, onde por certo tempo pertenceu à missão encarregada dos interesses do Tesouro e correspondência do recém-fundado Banco do Brasil. (...) Conhecida em todo o Brasil, em Portugal e na Europa, a firma “Carneiro, Viúva e Filhos” rivalizava com as britânicas estabelecidas no Rio, além de especular com créditos fornecidos ao governo, amparada nesta atividade pelo Intendente de Polícia e por outro alto personagem da administração, Manuel Jacinto Nogueira da Gama, mais tarde, no Império, Marquês de Baependi, casado com outra filha de Brás, o fundador. (...) Presidiu o comendador Fernando o “Corpo de Comércio” do Rio de Janeiro, que, em 1816, cumprimentou o Príncipe para elevação do Brasil a Reino e lhe ofereceu subsídios para a instrução pública. O acontecimento equivalia a uma consagração, colocado na primeira plana da cidade o presidente do “Corpo de Comércio”. (...) Até hoje só existe a respeito a sucinta notícia elaborada pelo Marquês de Baependi sobre a genealogia da ilustre família”.

O seqüente desenvolvimento da classe dirigente no Brasil por certo acompanhou a própria história do país, tendo referência com a extração e exportação de recursos naturais como o ouro, a madeira, a comercialização da cana de açúcar, merecendo ainda destaque a atividade mercantil efetuada pelos mascates, que visitavam as mais longínquas localidades; e a formação progressiva de pequenos centros urbanos que se transformariam mais adiante e até os tempos atuais em grandes cidades com fortes e contínuas transações comerciais, industriais e de prestação de serviços.

### **2.1.2 - Perfil empresarial do administrador brasileiro**

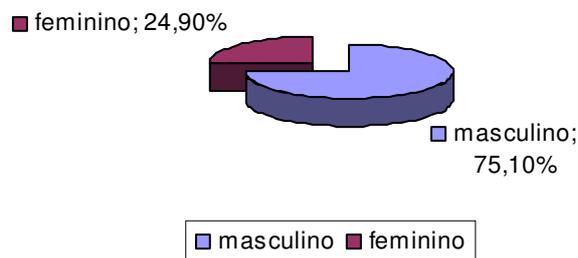
A importância de conhecer o perfil do administrador foi percebida pelo Conselho Federal de Administração, que, em 1999, em conjunto com a Escola Superior de Propaganda e Marketing, editou e publicou a obra denominada: Perfil, Formação e Oportunidades de Trabalho do Administrador Profissional, em pesquisa nacional coordenada por Rui Otávio Bernardes de Andrade e Manoelita Correia Lima.

ANDRADE e LIMA (1999, p.21) coordenaram pesquisa nacional com o fim de reunir materiais qualitativos e quantitativos atualizados e confiáveis sobre o perfil, a formação escolar, a atuação e as oportunidades de trabalho do Administrador profissional; e também com o objetivo de conhecer o nível de aperfeiçoamento do Administrador em relação às oportunidades profissionais.

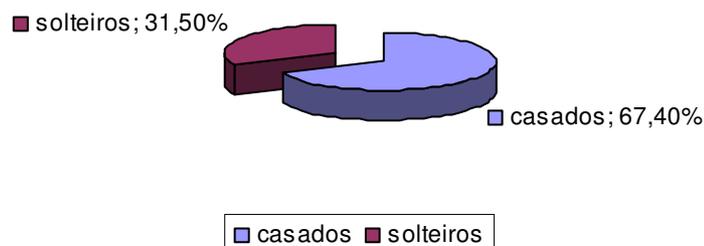
A pesquisa de Andrade e Lima utilizou como estratégia metodológica a pesquisa qualitativa (p.23) e a pesquisa quantitativa (p.26).

O perfil dos respondentes da pesquisa quantitativa foi o seguinte: (p. 30): “masculino 75,1%; feminino 24,9%; casados 67,40%; solteiros 31,50%; setor da economia terciário 69,06%, secundário 18,36% e primário 1,51%”.

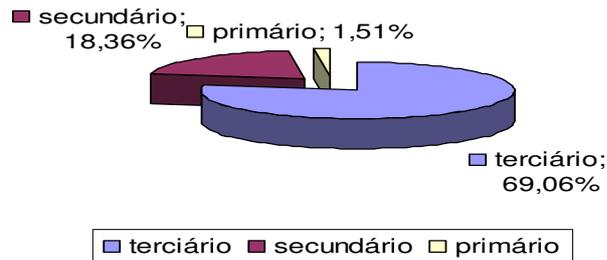
**Figura 1 - Perfil dos Respondentes da Pesquisa Nacional de Andrade e Lima (1999, p. 30) masculino x feminino**



**Figura 2 - Perfil dos Respondentes da Pesquisa Nacional de Andrade e Lima (1999, p. 30) estado civil**

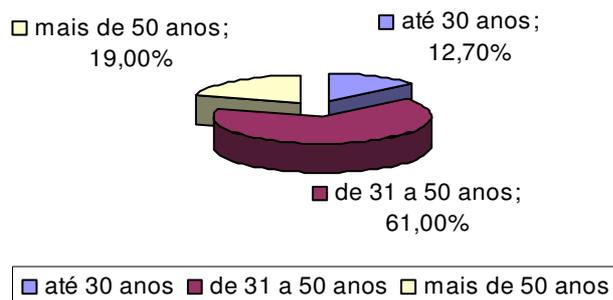


**Figura 3 - Perfil dos Respondentes da Pesquisa Nacional de Andrade e Lima (1999, p. 30) setor da economia**



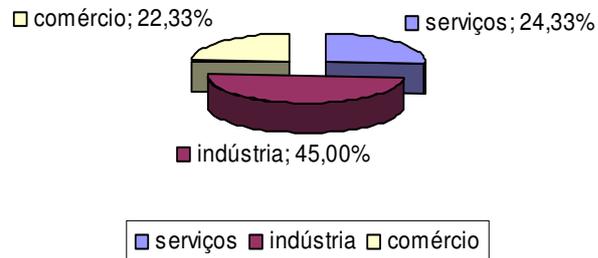
Quanto ao perfil dos empregadores (proprietários de empresas), (p.64), “a faixa etária apresenta: até 30 anos, 12,70%; de 31 a 50 anos, 61,00%; mais de 50 anos, 19,00%”.

**Figura 4 - Perfil dos Empregadores (proprietários das empresas) da Pesquisa Nacional de Andrade e Lima (1999, p. 64) por faixa etária**



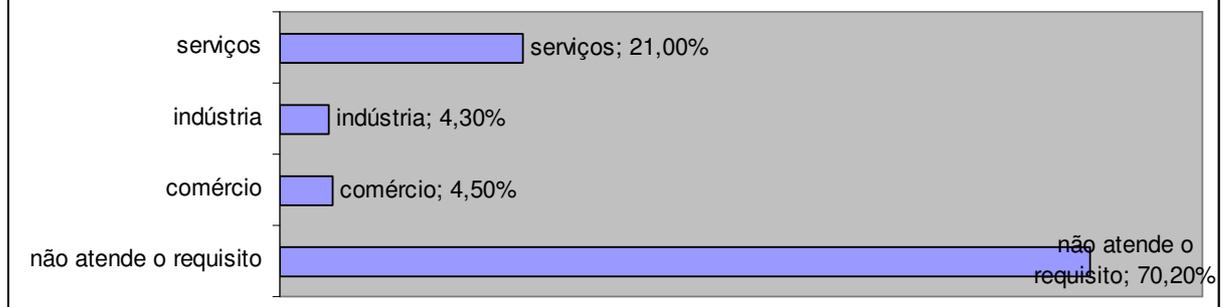
Com referência ao setor de atuação das empresas empregadoras (p. 67), “24,33% estão nos serviços; 45,00% na indústria, e 22,33% no comércio”.

**Figura 5 - Setor de Atuação das Empresas Empregadoras da Pesquisa Nacional de Andrade e Lima (1999, p. 67)**



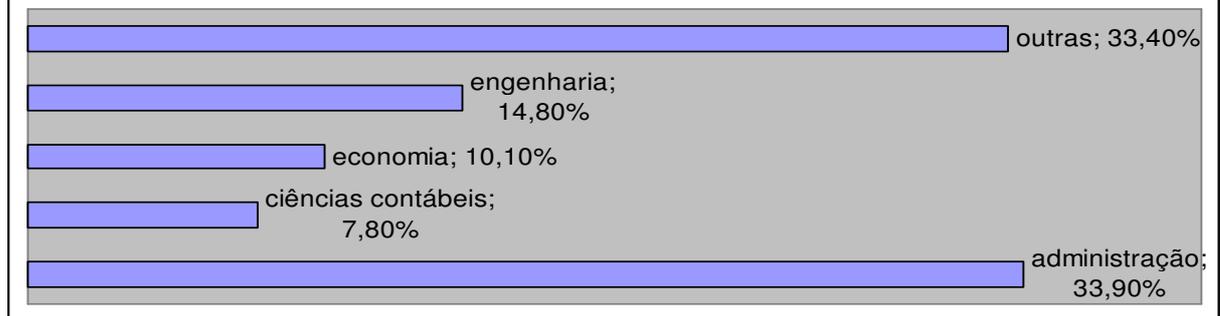
Os empregadores que tem formação superior por atividade (p. 76), “no comércio: 4,50%; na indústria: 4,30% e serviços: 21,00%”.

**Figura 6 - Empregadores que tem Formação Superior por Atividade na Pesquisa Nacional de Andrade e Lima (1999, p. 76)**



E sobre a área de formação dos empregadores com curso superior (p.76): “Administração, 33,90%; Ciências Contábeis, 7,80%; Economia, 10,10%; Engenharia, 14,80%”.

**Figura 7 - Área de Formação dos Empregadores da Pesquisa Nacional de Andrade e Lima (1999, p. 76)**



A estratégia metodológica da pesquisa de ANDRADE e LIMA adotou a técnica de aplicação de questionários nos limites da pesquisa quantitativa e a realização de discussões em grupo no contexto da pesquisa qualitativa.

As principais conclusões quantitativas foram citadas anteriormente.

O conteúdo qualitativo da pesquisa de ANDRADE e LIMA (1999, p. 31), contemplou as expectativas futuras dos administradores sobre a profissão de administrador. A pesquisa separou os respondentes por estado civil, apresentando resultados segmentados dos dirigentes casados, solteiros e viúvos. Os resultados obtidos são referidos em seqüência.

Estado Civil: casados

Muita confiança:	42,61%
Confiança, mas não muito:	27,27%
Incerteza / pessimismo:	27,65%

Estado civil: solteiros

Muita confiança:	39,27%
Confiança, mas não muito:	30,36%
Incerteza / pessimismo:	27,94%

Estado civil: viúvos

Muita confiança:	71,43%
Confiança, mas não muito:	0,00%

Incerteza / pessimismo: 28,57%

### 2.1.3 Empresas familiares

Muitas das empresas estudadas no presente estudo são empresas familiares; decorrem da continuidade nos negócios das famílias consideradas tradicionais e muitas delas com importância comprovada na própria instalação do município de Marau (RS), o qual recentemente comemorou seus cinquenta anos de emancipação. Neste caso, os atuais dirigentes empresariais estão dando continuidade a negócios iniciados por gerações anteriores. Outros dirigentes empresariais estão agora iniciando suas empresas com características comprovadamente familiares, com a pretensão clara de que seus sucessores continuem com esta atividade. Constata-se, portanto, o aspecto real e prático dos conceitos relativos às empresas familiares existentes na literatura sobre este tema.

ÁLVARES (2003, p. 23), afirma que, nas últimas décadas, o estudo das empresas familiares tomou uma direção mais acadêmica e tem se tornado um desafio, não só para os administradores, mas também para os pesquisadores. Lembra que toda família pretende que o negócio se perpetue e dê lucro de geração em geração. Em um ambiente empresarial cada vez mais competitivo, diz, este é um grande desafio. Segundo ele é importante lembrar, no entanto, que a continuidade das empresas não está ameaçada somente por fatores externos, mas principalmente por fatores internos, como os conflitos na transferência de poder e demais fenômenos do campo psicossocial, que afetam significativamente a empresa familiar.

O nascimento de empresas familiares, que também é o caso de inúmeras empresas que os dirigentes empresariais pesquisados neste trabalho comandam, é referido por GARCIA (2001, p.3,) que recomenda:

é importante para as famílias empresárias compreender como nascem suas empresas. A partir da compreensão das suas origens pode-se entender melhor o significado da empresa para a família e transmitir às novas gerações a importância do legado que recebem.

Sobre o conflito das empresas familiares e das famílias empresárias, GARCIA (2001, p.83), evidencia o componente emocional como forte ingrediente

potencializador de conflitos na empresa familiar. Refere ainda a existência de diversos tipos de conflitos na empresa, valendo-se de pesquisa efetuada sobre o tema. Estabelece as diferenças de prática e valores nos ambientes família e empresa e mostra as conseqüências do fusionamento dessas dimensões. Aponta causas fundamentais e conseqüências desses conflitos.

Quanto às perspectivas de sucessão e de níveis de desempenho na ótica dos dirigentes empresariais, principalmente dos dirigentes de empresas familiares, estes dirigentes têm, a partir de sua própria ótica, perspectivas de sucessão nos seus cargos por seus filhos e expectativas de desempenho de seus subordinados. GARCIA (2003, p. 29), considera que a maior parte dos empresários, quando pensa vinte anos adiante, vê os filhos à frente de seus negócios. Esquecem-se, porém, de perguntar a eles se não prefeririam outra ocupação. É pura projeção. Da mesma forma, executivos que exigem de seus subordinados determinado nível de desempenho expressam receios que na realidade são só deles. Isso equivale ao erro de julgar comportamentos de terceiros a partir da própria ótica.

A perspectiva de sucessão é particularmente importante nas empresas familiares. É necessário que os administradores tenham sensibilidade de sentir de seus descendentes a real disposição e principalmente a genuína vocação de continuidade por seus filhos na função administrativa da empresa familiar. Do contrário, será necessário planejar a sucessão da empresa, quer seja através da contratação de administradores profissionais, e, em alguns casos, planejar os próprios destinos da empresa, que pode chegar a ser vendida, frente à conclusão de que se trata de um bom negócio.

#### **2.1.4 Ambiente sociocultural e relação das pessoas com as organizações**

Existe influência do ambiente sociocultural e, certamente, existe relação das pessoas com as organizações, conforme KOTLER (1998, p. 155) que afirma:

a sociedade em que as pessoas se desenvolvem molda suas crenças, valores e normas. As pessoas absorvem, quase inconscientemente, uma visão de mundo que define seu relacionamento consigo mesmas, com os outros e com o universo.

Sobre a relação das pessoas com as organizações, KOTLER (1998, p. 156), enfatiza que as pessoas variam em suas atitudes em relação às empresas, órgãos governamentais, sindicatos e outras organizações. Muitas delas estão dispostas a trabalhar para essas organizações, embora possam ser críticas de algumas. Kotler sustenta que tem havido declínio geral de lealdade em relação a elas. A onda massiva de *downsizing* de empresas e de adiamento de projetos tem criado mais cinismo e desconfiança em relação às empresas. Muitas pessoas vêem o trabalho não como uma fonte de satisfação, mas como uma obrigação para proporcionar os meios de desfrutar suas horas de lazer.

A responsabilidade da tarefa dos dirigentes empresariais tem dimensão máxima, na medida em que eles têm a decisão final sobre os direcionamentos, principalmente os mais relevantes, que envolvem a empresa. CHIAVENATO (2005, p. 198) sobre a dimensão da identidade da pessoa com a responsabilidade da tarefa que tem na empresa, expõe que ela tem referência com o grau que o cargo requer que a pessoa execute e complete uma unidade integral do trabalho. A identidade se relaciona com a possibilidade de a pessoa efetuar um trabalho inteiro ou global e poder claramente identificar os resultados de seus esforços. O ocupante do cargo identifica-se com a tarefa na medida em que a executa integralmente, como produto final de sua atividade que lhe dá uma noção de totalidade, extensão e objetivo a alcançar. A montagem total de um produto em lugar da realização de apenas uma simples etapa da operação introduz identidade com o trabalho.

### **2.1.5 Aspectos do comportamento dos dirigentes empresariais**

As atitudes comportamentais que os dirigentes empresariais têm são normalmente vinculadas a regras de administração, a normas de economia, a índices econômicos, normas, regimentos, estatutos, contratos, enfim, todo um universo aparentemente inacessível aos menos iniciados na arte de dirigir empresas.

Talvez este desafiador número de itens relevantes no comportamento dos dirigentes empresariais motive tantos estudantes a optarem por freqüentar cursos de

terceiro grau ligados às ciências administrativas, notadamente as ciências de administração, de economia e ciências contábeis.

Outros estudantes podem optar por estes cursos de terceiro grau para a continuidade administrativa de suas empresas familiares, como forma de nortear seu comportamento na administração de empresas, ou por já estarem empregados em setores administrativos de empresas.

Verdade também é que muitos dirigentes empresarias também se lançam ao desafio de dirigir empresas confiando basicamente em seu tino comercial: são empreendedores que constituem empresas mesmo sem qualquer formação acadêmica na área administrativa e em não raros casos, sem formação de terceiro grau. São verídicos casos de empresários que confiaram em seu tino comercial e obtiveram e estão obtendo sucesso nos negócios a que se propuseram comandar. Igualmente verídicos são os casos de fracassos completos ocorridos por falta de conhecimento de práticas administrativas, levando muitos empreendedores a acumularem dívidas e abandonarem definitivamente a atividade a que se propuseram administrar, inicialmente com tanto entusiasmo. Estes, infelizmente, engrandecem as estatísticas da curta longevidade de muitas empresas, principalmente de pequenas empresas.

Todo dirigente empresarial é, a princípio, um líder nato, a partir da ótica de que liderar pessoas e equipes é uma das atividades mais desafiadoras e necessárias no meio empresarial. Características de liderança são importantes para a eficácia administrativa, segundo MOTTA (1994, p. 211) que afirma:

a perspectiva do dirigente como líder tem sido um dos fatores mais acentuados para o alcance de maior eficácia na gerência. São tão enfáticas as afirmações nesse sentido que praticamente se desconhecem instituições e empresas de sucesso cujos dirigentes não sejam considerados líderes eficazes e competentes. Por essa razão, e associado ao fato de que a capacidade de liderança não é mais vista como algo inato ou de simples estilo pessoal, e sim de competência gerencial, é que se tem incentivado ultimamente o aprendizado sobre liderança.

O desafio de ser um dirigente empresarial de sucesso requer inúmeras qualidades, pessoais e profissionais. Qualidades decisivas na vida da empresa comandada. MASON (1974, p.251), considera que as qualidades para o êxito como dirigente são: força impulsionadora; senso de responsabilidade; capacidade para comunicar-se; capacidade de pensar; capacidade para dar-se bem com as pessoas; saúde; bom caráter. A estas provavelmente se deva acrescentar, segundo o autor, a qualidade de ter um objetivo na vida: o líder criador deve saber para onde vai e

poder explicar isto a outros. É muitas vezes surpreendente e até mesmo extraordinário o número de pessoas que podem ser encontradas em seus anos produtivos – dos trinta e oito aos quarenta e dois – que nunca perguntaram a si mesmas: “Que desejo eu da vida?” e “Para onde mesmo estarei indo?”. Mas um aspirante a líder criativo deve saber as respostas a estas perguntas por que, em torno delas, girará toda a sua atitude em suas relações com os outros.

A colaboração é componente importante na ação administrativa com êxito dos dirigentes empresariais, e provavelmente os dirigentes estudados neste trabalho se valem do trabalho de equipe. Mesmo por que na maioria das empresas, o dirigente empresarial não consegue acompanhar muitas atividades específicas e técnicas, as quais os ocupantes dos cargos de controle e execução conhecem detalhadamente e sobre as quais podem e devem contribuir positivamente. COX (1994, p. 103), sobre o estilo de administrar, diz que a colaboração é hoje o principal estilo de administrar. Mesmo com o clamor por liderança cercando-nos por toda a parte, a maioria das decisões fundamentais e medidas eficazes tomadas e adotadas em nossas empresas ocorre num ambiente que descreveríamos melhor chamando-o de cooperativo. Mais do que nunca, administradores se reúnem e fazem isso porque acreditam que duas ou mais cabeças funcionam melhor do que uma só.

Aos dirigentes empresariais cabe exercer funções ativadoras para o êxito em sua administração. O dirigente empresarial é o responsável principal pela dinâmica da organização. CHIAVENATO (1987, p. 278) sobre liderança em administração, considera que, para fazer uma empresa ou um departamento produzir resultados, o administrador deve desempenhar funções ativadoras. Entre elas sobressaem a liderança e o uso adequado de incentivos para obter motivação. Ambos requerem uma compreensão básica das necessidades humanas e dos meios através dos quais essas necessidades podem ser satisfeitas ou canalizadas. Em resumo, o administrador precisa conhecer a motivação humana e saber conduzir as pessoas, isto é, liderar. A liderança é necessária em todos os tipos de organização humana. Principalmente nas empresas e em cada um de seus departamentos. Ela é igualmente essencial em todas as demais funções de administração: planejamento, organização, direção e controle. Porém, a liderança é mais relevante na função de direção - aquela que toca mais perto as pessoas.

O processo administrativo é um desafio contínuo para os dirigentes empresarias. CHIAVENATO (1987, p. 307) refere que o processo administrativo é

um sistema aberto cíclico de planejamento, organização, direção e controle. Estas funções administrativas estão intimamente ligadas entre si: elas são interdependentes e interagentes. Destaque é feito para a função do controle, intimamente relacionada com as demais funções do processo administrativo: o planejamento, a organização e a direção repercutem intensamente nas atividades de controle da ação empresarial. Muitas vezes se torna necessário modificar o planejamento, a organização ou a direção, para que os sistemas de controle possam ser mais eficazes.

O pensamento do dirigente empresarial contemporâneo está voltado para resultados, mas também para a satisfação dos clientes. DINIZ COSTA e SANTANA (2000, p. 16) afirmam que está cada vez mais evidente a evolução no pensamento dos empresários e dirigentes contemporâneos, crescentemente conscientes dos aspectos vinculados a resultados a serem conquistados e clientes a serem satisfeitos. O desafio da sobrevivência e a inserção direta ou indireta num contexto internacional, aliados ao fato conseqüente de um número crescente de empresas médias brasileiras serem assediadas por investidores internacionais, têm promovido uma nova visão no empresário e no dirigente brasileiro. Ao falar de resultados, agora se percebe que não basta mais apenas retorno e caixa. Os empresários e dirigentes estão descobrindo que não basta garantir o retorno e caixa do ano, sendo preciso garantir também o retorno e caixa do futuro, ou seja, é preciso cuidar do aumento do valor. Com isso, vem a consciência do perigo de práticas aparentemente corretas, mas que se revelam míopes e perigosas, como a de olhar só retorno e caixa e estabelecer programas de participação só no lucro, que acabam convertendo os colaboradores em adversários do futuro, por deixarem de cuidar hoje de aspectos que são fundamentais para os resultados do futuro.

O comportamento do dirigente empresarial também está vulnerável a aspectos psicológicos. SIMON (1971, p. 113), comenta, sobre a psicologia das decisões administrativas, que os limites da racionalidade decorrem da incapacidade da mente humana de aplicar a uma decisão todos os aspectos de valor, conhecimento e comportamento que poderiam ter importância para uma decisão. O modelo de escolha dos seres humanos é muitas vezes mais parecido com o sistema de estímulo-resposta do que com uma escolha entre alternativas. A racionalidade humana opera, pois, dentro dos limites de um ambiente psicológico. Esse ambiente impõe ao indivíduo, à guisa de pressupostos, uma seleção de fatores sobre os quais

deve basear suas decisões. Não obstante, os próprios estimulantes da decisão podem ser controlados, de modo que sirvam a finalidades mais amplas, podendo uma seqüência de decisões individuais ser integrada num plano bem concebido.

Os dirigentes empresariais avaliam riscos, incertezas, soluções alternativas, até a tomada de decisão. DUBRIN (2003, p. 86), considera que, após investir tempo considerável na avaliação de soluções alternativas, está na hora de escolher uma delas - na realidade, tomar a decisão. Um fator importante que influencia a escolha da alternativa é o grau de incerteza associado a ela. Em contrapartida, os tomadores de risco estão dispostos a escolher alternativas com resultados incertos se o ganho potencial parece ser substancial. Apesar de uma avaliação cuidadosa das alternativas, a ambigüidade permanece na maioria das decisões. As decisões enfrentadas pelos gerentes são muitas vezes complexas e os fatores envolvidos neles se mostram nebulosos. Converter a decisão em ação é o passo seguinte importante. Até que uma decisão tenha sido implementada, ela não é na realidade uma decisão. Muitas decisões representam esforços desperdiçados, porque ninguém é responsabilizado pela sua implementação. Grande parte do cargo do gerente envolve ajudar os membros do grupo a implementar ações. Uma forma frutífera de avaliar uma decisão é observar sua implementação. Uma decisão é raramente boa se os funcionários fazem resistência à sua implementação ou se esta for muito complicada.

O administrador é também agente de mudanças, sempre necessárias na dinâmica administrativa das organizações. Saber mudar é fundamental. Segundo GANEM (1998, p. 155), a consequência mais importante da ação de dirigir e de decidir é promover mudanças. Quando não implicam em mudanças, os atos administrativos representam simples homologações ou procedimentos de fiscalização dos atos dos outros. Como a empresa, à semelhança dos seres vivos, está em processo contínuo de transformação, atualizando-se e adaptando-se a novas circunstâncias, o agente ativo dessas mudanças é o executivo porque é dele que partem as iniciativas ou o apoio visando sempre transformar as idéias em ato real. Os indivíduos que não gostam de mudar também não gostam de assumir responsabilidades. Podem até ocupar cargos na direção, mas não são executivos no sentido de agentes de mudança. São executores, meros burocratas que se limitam a observar normas e procedimentos. Não tomam decisões inovadoras que visem

promover mudanças, e assim se sentem protegidos porque não se expõem a riscos de cometer erros.

A produtividade é também responsabilidade direta dos gestores. É muito mais relevante nas empresas industriais, que é o caso de boa parte daquelas que os dirigentes empresariais estudados neste trabalho dirigem. SCANLAN (1979, p. 329) afirma que, se houver produtividade, o gerente estará ao mesmo tempo conseguindo todas as outras metas que podem vir à mente. Mas como ocorre com qualquer outra coisa, a produtividade de uma organização não ocorre por acaso. É antes o resultado final de uma fusão de vários elementos-chave. Primeiro, há os fatores técnicos. Estes incluem ferramentas e equipamentos de que se dispõe para realizar o trabalho e a matéria-prima à disposição do gerente. O segundo fator influente tem a ver com os sistemas e métodos operacionais. Tais sistemas e métodos visam garantir a uniformidade, a coerência e o ritmo nas operações diárias. O terceiro elemento é o mais importante deles numa operação produtiva – são as pessoas. Em última análise, é o fator humano que dá a nota diferenciadora no tocante à produtividade. Embora o trabalho do gerente envolva muitas coisas e possa ser descrito de vários modos, sua responsabilidade central é a administração de pessoas para obter resultados máximos.

O administrador, líder natural de seus comandados, deve procurar ser genuíno em suas ações. Segundo SCANLAN (1979, p. 332), há uma diferença entre liderar pessoas e tentar manipulá-las. As pessoas serão capazes de perceber a aplicação artificial e insincera de várias técnicas de liderança. Poderão ser enganadas por certo tempo, mas logo descobrirão a situação e desenvolverão a idéia de que alguém está tentando manipulá-las. A liderança eficaz nasce de um desejo sincero de conseguir resultados por intermédio das pessoas e junto com elas. As várias técnicas de liderança são meios para conseguir-se um fim e não fim em si mesmas.

A eficácia gerencial é muito mais evidente com planejamento. MONTENEGRO e BARROS (1988, p. 47) consideram, a respeito da eficácia gerencial e relacionando-a à capacidade de planejamento do administrador: se por um lado imaginar que a eficácia gerencial reside na capacidade do gerente planejar de tal modo que a execução seja aderente em todos os pontos do projeto concebido, por outro lado é utópico ignorar o planejamento e admitir uma "confusão organizada" em que tudo se resolve à proporção que aparece na mesa do gerente. Sendo assim,

entende-se a existência de um processo de equilíbrio entre planejamento e execução que permite que a responsabilidade gerencial possa ser mais bem visualizada e que a palavra gerenciar possa adquirir o valor de sua intencionalidade semântica, no sentido de administrar recursos com o fim de atender a objetivos. Nada melhor para entender a responsabilidade gerencial do que focarmos um projeto empresarial desde a sua origem, buscando-se efetuar algum julgamento de valor sobre o tema.

A gestão contemporânea tem adotado um sistema de gerência participativa e inovadora. MATOS (1979, p. 24) prega a gerência participativa e inovadora a ser praticada pelos dirigentes empresariais, dizendo que a empresa de clima aberto produz a cultura auto-renovada, pelo intenso intercâmbio de seus membros que dinamicamente usufruem do patrimônio comum de valores acumulados. O grupo gera riqueza que se amplia na medida em que é compartilhada. É vital o papel da gerência na criação, manutenção e desenvolvimento do clima aberto e participativo da empresa, pois esta atmosfera é essencial para o surgimento de novas lideranças. Mais do que o especialista que corre o risco de superestimar sua técnica, não percebendo a extensão e profundidade do problema, a gerência caracteriza-se por preocupações universais, abrangentes, sem perda da objetividade.

Crises no meio empresarial são um desafio para os dirigentes empresariais. E administrar em tempos de crise provoca comportamentos diversos. RIGBY (2003, p. 14) considera, sobre o papel dos dirigentes nos tempos de crise, que as pesquisas mostram que os executivos fecham suas mentes para novas idéias quando estão sob estresse. Tendem a usar as mesmas alavancas que usaram no passado, mesmo que essas não funcionem nas novas condições. O melhor momento para gerar opções é antes de uma crise. Os gerentes que conseguem trabalhar eficientemente períodos de crise incorporam o planejamento de contingências à cultura de seus processos de planejamento estratégico e de definição de orçamentos.

No caso dos dirigentes empresariais estudados no presente trabalho, boa parte deles dirigem pequenas e médias empresas, as que estão mais vulneráveis à necessidade de pequenos ajustes. Estes pequenos ajustes que contemplam as ações dos dirigentes empresariais são referidos por EISENHARDT e BROWN (2003, p. 162) , que dizem que as decisões quanto a pequenos ajustes devem ser tomadas rapidamente - em dois ou três meses, no máximo. Escolhas rápidas reduzem a

ansiedade e jogos políticos. Decisões demoradas quanto a uma reestruturação abastecem emoções negativas. Na verdade, uma razão para a alta carga política contida nas reestruturações de empresas tradicionais é que os gerentes levam um tempo longo demais decidindo coisas porque sabem que reestruturar é algo que não se faz com freqüência. Em mercados turbulentos, negócios e oportunidades desalinham-se constantemente. Novas tecnologias, produtos e serviços inéditos e mercados emergentes criam grandes oportunidades. Mercados convergentes produzem mais. E, naturalmente, alguns mercados apresentam declínio. Como resultado, a divisão clara das empresas em retângulos limpos e eqüidistantes em um organograma ficou obsoleta, à medida que as oportunidades vão e vêm, colidem e se separam, crescem e encolhem. Nesta paisagem em constante mudança, estrategistas no nível de empresa como um todo devem remapear continuamente seus negócios, de acordo com as oportunidades do mercado.

### **3 METODOLOGIA**

#### **3.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS SOBRE METODOLOGIA**

Quanto aos dados qualitativos: a busca e análise de dados qualitativos, necessários na presente pesquisa, estão citados na publicação de MINAYO, DESLANDES, CRUZ e GOMES (2000, p.21), sobre a Pesquisa Social: Teoria, Método e Criatividade, orientam que a pesquisa qualitativa responde a questões muito particulares. Ela se preocupa, nas ciências sociais, com um nível de realidade que não pode ser quantificado. Ou seja, ela trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis. A diferença entre qualitativo-quantificativo é de natureza. Enquanto cientistas sociais que trabalham com estatística apreendem dos fenômenos apenas a região visível, ecológica, morfológica e concreta, a abordagem qualitativa aprofunda-se no mundo dos significados das ações e relações humanas, um lado não perceptível e não captável em equações, médias e estatísticas.

As ações práticas de elaboração de questionários, aplicação de entrevistas, análise de informações e de dados e elaboração de relatório, necessárias para a efetiva realização da presente pesquisa, estão citadas na obra de BARROS e LEHFELD (2000, p. 89) que afirmam, sobre a pesquisa científica e a coleta de dados, que em pesquisas de campo, é comum o uso de questionários e entrevistas. Atenção para que os registros sejam organizados e sistematizados e sirvam para melhor contextualizar dados levantados. Para a preparação do questionário, deve-se observar: a) a determinação de itens importantes para a classificação do problema; b) as variáveis apresentadas nas hipóteses ou os indicadores das variáveis; c) ordenação e sistematização das questões; d) a forma redacional do questionário; e)

a apresentação do questionário do pesquisado; f) a estética e a forma de impressão do questionário.

Sobre cuidados para maior êxito da entrevista, BARROS e LEHFELD (2000, p.90), orientam que é importante:

a) preparação anterior do entrevistador (...) envolvendo treinamentos sobre postura (...) e sobre a capacidade de centrar a busca de informações básicas do objeto de estudo; b) a fala do entrevistado é o que conta (...); c) relacionamento favorável (...); d) organização sequencial dos tópicos da entrevista: as perguntas devem ser simples e diretas (...); e) o local da realização: deve ser adequado (...); f) registro da entrevista (...) transcrever e analisar as informações imediatamente após a sua efetivação (...); g) prestar atenção aos itens que o entrevistado deseja esclarecer (...); h) assegurar as condições favoráveis ao bom desenvolvimento da pesquisa. Procurar evitar desencontros e perda de tempo.

A elaboração de instrumentos e questionários para a coleta de informações tem relevância, estando referidos na publicação de CERVO e BERVIAN, (1983, p. 5) que consideram, sobre a natureza do conhecimento científico e seus níveis, que o homem não age diretamente sobre as coisas. Sempre há um intermediário, um instrumento entre ele e seus atos. Isto também acontece quando faz ciência, quando investiga cientificamente. Ora, não é possível fazer um trabalho científico sem conhecer os instrumentos. E estes se constituem de uma série de termos e conceitos que devem ser claramente distinguidos, de conhecimentos a respeito das atividades cognoscitivas que nem sempre entram na constituição da ciência, de processos metodológicos que devem ser seguidos, a fim de chegar-se a resultados de cunho científico e, finalmente, é preciso imbuir-se de espírito científico.

A presente pesquisa vai envolver a coleta e análise de dados qualitativos, citados por DEMO (1990, p. 20) que escreve, sobre dados qualitativos que há horizontes não-empíricos, que fazem parte da realidade. É fundamental que a ciência os capte, principalmente é essencial que não reduza a realidade ao tamanho do que se consegue captar. Esta crítica, entre outras, motivou o surgimento de metodologias alternativas, ditas por vezes qualitativas, que, sem dicotomizar quantidade e qualidade, pretendem trazer à cena da pesquisa a preocupação com realidade inesgotável no mensurável. Parte do processo emancipatório é tipicamente qualitativo, no sentido da qualidade política, feita de utopias e esperanças, ideologias e compromissos, influências e artes, participação e democracia. Não cabe mensurar. Nem por isso menos importante.

Mensuração. A mensuração na pesquisa metodológica é relevante, e está citada por KERLINGER (1980, p.349) que escreve, que talvez a área mais ampla da pesquisa metodológica seja mensuração e estatística, ou sua combinação chamada psicometria. Aqui o metodólogo está preocupado com a teoria e prática dos instrumentos de mensuração. Os problemas de construção de escalas, tipos de itens, fidedignidade e validade exigem muita atenção. A mensuração é uma área em que o cientista social tem que estar informado porque quase toda pesquisa precisa de alguma espécie de mensuração. Se já existem instrumentos apropriados, o pesquisador deve ter a capacidade de apreciá-los. Se não existem, ele deve ter a capacidade de construí-los.

A seleção do problema para pesquisa deve ser bem formulada. DUSILEK (1985, p. 62), sobre a seleção de um problema para pesquisa, detalha que, do ponto de vista prático, pode-se afirmar que um problema bem formulado é um problema em vias de solução. Justifica-se, por isso mesmo, uma atenção especial à questão da seleção do problema para pesquisa, antes que se estabeleçam linhas mais definidas do problema para pesquisa, antes que se estabeleçam linhas mais definidas de planejamento para a execução da pesquisa propriamente dita.

A presente pesquisa vai requerer a efetivação de entrevistas, sobre as quais SELLTIZ, JAHODA, DEUTSCH e COOK (1975, p. 271), detalham: os levantamentos realizados por entrevistas têm outra vantagem com relação aos realizados por questionários enviados pelo correio: geralmente atingem uma amostra muito melhor da população geral. Muitas pessoas estão dispostas a cooperar, e podem fazê-lo, num estudo em que apenas precisam falar. Numa entrevista, existe a possibilidade de repetir as perguntas, ou apresentá-las de outro modo para que se possa ter a certeza de que serão compreendidas, ou fazer outras perguntas a fim de esclarecer o sentido de uma resposta. A flexibilidade da entrevista faz dela uma técnica muito melhor para a exploração de áreas nas quais existe pouca base para saber quais as perguntas devem ser feitas ou qual a maneira de fazê-las. Freqüentemente, o método mais simples e mais econômico para obter fatos é procurar diretamente as pessoas que estejam em condições para conhecê-los, e a elas pedir a informação desejada. É razoável supor que as pessoas que têm acesso à informação, que são suficientemente inteligentes para compreendê-la, e que são motivadas para adquiri-la e mantê-la, podem, se assim o quiserem, dar ao pesquisador descrições de muitos fatos interessantes e valiosos.

E sobre a ficha de entrevista ou observação, SELLTIZ, JAHODA, DEUTSCH e COOK (1975, p. 454), recomendam que sejam verificados os aspectos: completção, legibilidade, compreensibilidade, coerência, uniformidade e respostas inadequadas.

### **3.2 A METODOLOGIA DESTE PROJETO**

A metodologia deste trabalho científico contempla a pesquisa Survey (descritiva) para o objetivo pretendido de obter o perfil dos dirigentes das empresas que são clientes da agência do Banco do Brasil de Marau (RS).

A coleta de dados foi realizada com a utilização de formulários e a análise comparativa entre o perfil dos dirigentes que são também correntistas pessoa física do Banco do Brasil com aqueles que não são correntistas foi a análise discriminante citada por MALHOTRA (2006, p. 524), em que a variável dependente é ser ou não correntista.

A seleção da amostragem adotada foi a probabilística, citada por MALHOTRA (2006, p. 325), definida como um processo de amostragem em que cada elemento da população tem uma chance fixa de ser incluído na amostra. Na amostragem probabilística, é possível pré-especificar cada amostra potencial de determinado tamanho que pode ser extraída da população, assim como a probabilidade de selecionar cada amostra. É possível especificar a probabilidade de escolher qualquer amostra de um dado tamanho. É possível calcular intervalos de confiança que contenham verdadeiro valor populacional com determinado grau de certeza. Isso permite ao pesquisador fazer inferências ou projeções sobre a população-alvo da qual se extraiu a amostra.

A seleção da amostra, probabilística sistemática, é definida por MALHOTRA (2006, p. 331), como sendo técnica de amostragem probabilística em que a amostra é escolhida selecionando-se um ponto de partida aleatório e tornando-se cada elemento sucessivamente da composição da amostra.

Na abordagem sistemática, o pesquisador supõe que os elementos da população estejam ordenados de alguma forma. Em outros casos, a ordenação está diretamente relacionada com a característica sob investigação. Por outro lado,

quando a ordenação dos elementos está relacionada com as características de interesse, amostragem sistemática aumentará a representatividade da amostra. Outra vantagem relativa é que a amostragem sistemática pode ser utilizada mesmo sem o conhecimento dos elementos da composição da amostra.

Assim é que, no presente trabalho, para um público alvo estimado de aproximadamente quinhentas empresas, estas foram dispostas em uma seqüência numérica crescente, por ordem de número de conta corrente, do menor para o maior número - supondo que o menor número de conta corrente representa as empresas mais antigas e o número maior de conta corrente representa as empresas mais recentes. Caracteriza-se assim um critério de abrangência temporal de todas as empresas, tanto as mais antigas quanto as mais recentes. Na seqüência, estas empresas, mantida a ordem seqüencial por número de conta, do menor para o maior número, foram divididas em grupos de cinco empresas cada grupo, e a partir daí foram selecionados para amostra probabilística sistemática, sempre os dirigentes da terceira empresa de cada grupo. Considerando um número existente de quinhentas empresas, foram formados cem grupos com cinco empresas cada grupo e, portanto, chegou-se a um número de cem dirigentes – aqueles da terceira empresa de cada grupo - que fizeram parte da amostra para a presente pesquisa. Totalizam a amostra, portanto, cem dirigentes empresariais.

Foram aplicadas também, por via telefônica, questões abertas, citadas por MALHOTRA (2006, p. 297), dirigidas aleatoriamente a três dirigentes empresariais que são também correntistas pessoa física e a outros três dirigentes empresariais que não são correntistas pessoa física do Banco do Brasil, com tema de consulta o fato de terem ou não conta corrente pessoa física no Banco do Brasil.

### **3.3 APRESENTAÇÃO DOS INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS**

São apresentados na seqüência os instrumentos utilizados para a coleta de dados do presente trabalho científico.

### 3.3.1 Apresentação do formulário utilizado na concretização da pesquisa Survey (descritiva)

É apresentado na seqüência o formulário utilizado para a coleta de dados quantitativos no presente trabalho:

1.	Variável dependente:
(    )	correntista
(    )	não correntista
2.	Variáveis independentes
2.1	Idade:
(    )	até 18 anos
(    )	18 a 30 anos
(    )	31 a 40 anos
(    )	41 a 50 anos
(    )	acima de 50 anos
(    )	não informado
2.2	Sexo:
(    )	masculino
(    )	feminino
2.3	Estado civil:
(    )	solteiro, separado, divorciado
(    )	casado
(    )	viúvo
(    )	não informado

2.4	Escolaridade:	
( )	1° grau	
( )	2° grau	
( )	Superior	
( )	Não informado	
2.5	Renda mensal:	
( )	até R\$ 1.000,00	
( )	acima de R\$ 1.000,00 até R\$ 2.000,00	
( )	acima de R\$ 2.000,00 até 5.000,00	
( )	acima de R\$ 5.000,00	
( )	não informado	
2.6	Naturalidade:	
( )	Marau	
( )	outro	
( )	não informado	
2.7	Data do cadastro:	
( )	menos de um ano	
( )	de um a dois anos	
( )	de dois anos a cinco anos	
( )	de cinco a dez anos	
( )	mais de dez anos	
2.8	Restrições cadastrais	
( )	não existentes	
( )	existentes	( ) citá-las: .....
( )	não informado	

2.9	Valor dos bens e patrimônio
( )	até R\$ 50 mil
( )	acima de R\$ 50 mil até R\$ 100 mil
( )	acima de R\$ 100 mil até R\$ 500 mil
( )	acima de R\$ 500 mil até R\$ 1 milhão
( )	acima de R\$ 1 milhão
( )	não informado
2.10	Tempo de existência da empresa que dirige:
( )	menos de 1 ano
( )	de 1 ano a 2 anos
( )	de 2 anos a 5 anos
( )	de 5 anos a 10 anos
( )	acima de 10 anos
2.11	Faixa de faturamento anual da empresa que dirige:
( )	até R\$ 240 mil
( )	acima de R\$ 240 mil até R\$ 1.200 mil
( )	acima de R\$ 1.200 mil até R\$ 5 milhões
( )	acima de R\$ 5 milhões
2.12	Natureza da atividade econômica da empresa que dirige:
( )	indústria
( )	comércio
( )	serviços

### **3.3.2 Apresentação da pergunta aberta dirigida a dirigentes empresariais correntistas pessoa física**

São apresentadas a seguir as perguntas abertas dirigidas aos dirigentes empresariais que são também correntistas pessoa física do Banco do Brasil, com o objetivo de coletar dados qualitativos:

Quais as razões que o motivaram a ter conta corrente pessoa física no Banco do Brasil?
Que sugestões tens para o Banco do Brasil atender melhor suas necessidades de produtos e serviços bancários?

### **3.3.3 Apresentação da pergunta aberta dirigida a dirigentes empresariais não correntistas pessoa física**

São apresentadas na seqüência as perguntas abertas dirigidas aos dirigentes empresariais que não são correntistas pessoa física, com o objetivo de coletar dados qualitativos:



## 4 ANÁLISES DOS RESULTADOS

A unidade de análise selecionada para a presente pesquisa foi a agência do Banco do Brasil de Marau (RS), na qual o autor desempenha suas atividades profissionais.

A seleção desta unidade se deve à perspectiva de facilidade flagrante de acesso aos dados e ao público alvo da pesquisa, bem como no intuito de que seja esta a unidade beneficiada com as informações decorrentes da presente pesquisa; informações úteis e importantes que viabilizem a oferta otimizada de produtos e serviços bancários aos dirigentes empresariais e às empresas que eles dirigem.

Sobre a análise dos dados qualitativos da pesquisa, KERLINGER (1980, p. 353), orienta que a análise é a categorização, ordenação, manipulação e sumarização de dados. Seu objetivo é reduzir grandes quantidades de dados brutos passando-os para uma forma interpretável e manuseável de maneira que características de situações, acontecimentos e de pessoas possam ser descritas sucintamente e as relações entre as variáveis estudadas e interpretadas.

É necessária criatividade do pesquisador durante a análise e classificação da informação. DUSILEK (1985, p. 103) considera, sobre a etapa de análise dos dados que a primeira tarefa que se impõe ao pesquisador, nesta fase, é análise e classificação da informação. É importante que se tenha em conta que esta etapa não se realiza automática ou mecanicamente.

Sobre os resultados da pesquisa, STEFFAN (1999, p. 231) considera que eles representam - sobre a base das conclusões - uma reflexão sobre os objetivos iniciais, métodos utilizados, obstáculos e conclusões ao longo do processo de pesquisa. Ainda que a extensão das conclusões - resultados não está sujeita a convenções rígidas, devido a que depende essencialmente do alcance do pesquisador e da transcendência dos resultados obtidos, o pesquisador deve procurar não perder o caráter de resumo. Ou seja, deve permitir ao leitor interessado avaliar de forma precisa e sintética os elementos mais importantes do processo de análise percorrido.

Sobre o relatório de pesquisa, SELTZ, JAHODA, DEUTSCH e COOK (1975, p. 500), orientam que o cientista social que lê um relatório de pesquisa precisa saber o suficiente a respeito do estudo, de forma que possa colocá-lo em seu contexto científico geral, julgar a adequação de seus métodos; e, assim, formar uma opinião a respeito da seriedade de seus resultados, e – se o desejar – repetir o estudo com outras pessoas.

Sobre o Relatório Final, BARROS e LEHFELD (2000, p.96) consideram:

Objetivos: a) socializar o conhecimento obtido durante o processo de pesquisa científica (...); b) retratar todas as abordagens e passos metodológicos desenvolvidos para se chegar ao final ou até a fase relatada da pesquisa; c) servir de documentação técnico-científica para análise e avaliação do próprio pesquisador, da instituição ou agência financiadora do projeto (...); d) demonstrar o desempenho do pesquisador durante o processo do estudo, seus avanços e recuos, esclarecendo as razões de eles terem ocorrido através de uma análise-crítica aprofundada.

A análise discriminante de grupos, no caso do presente trabalho, entre o grupo de dirigentes empresariais que são também correntistas pessoa física do Banco com os dirigentes empresarias que não são correntistas do Banco, é referida por MALHOTRA (2006, p. 524) como sendo a técnica de análise de dados quando a variável dependente é categórica (no caso presente, for ou não correntista) e as variáveis independentes têm natureza intervalar.

Os objetivos da análise discriminante são, segundo MALHOTRA (2006, p. 524): estabelecer funções discriminantes, ou combinações lineares das variáveis independentes, que melhor discriminem entre as categorias da variável dependente (grupos); verificar se existem diferenças significativas entre os grupos, em termos das variáveis independentes; determinar as variáveis independentes que mais contribuem para as diferenças entre grupos; enquadrar, ou classificar, os casos em um dos grupos com base nos valores das variáveis independentes; e avaliar a precisão da classificação.

A pesquisa efetuada utilizou a amostragem probabilística citada por MALHOTRA (2006, p. 325): as quinhentas empresas clientes da agência do Banco do Brasil de Marau (RS), foram dispostas em seqüência de número de conta corrente; posteriormente, estas empresas foram divididas em cem grupos de cinco empresas cada grupo; e então foram selecionados sempre os dirigentes da terceira empresa de cada grupo, ficando formada a amostra com cem dirigentes empresariais, em que cada elemento da população teve uma chance fixa de ser

incluído na amostra, tendo assim utilizado o presente trabalho a adoção da amostra probabilística sistemática citada por MALHOTRA (2006, p. 331).

Na presente divulgação foi feita a opção de incluir, também, a representação gráfica das variáveis dependentes e independentes.

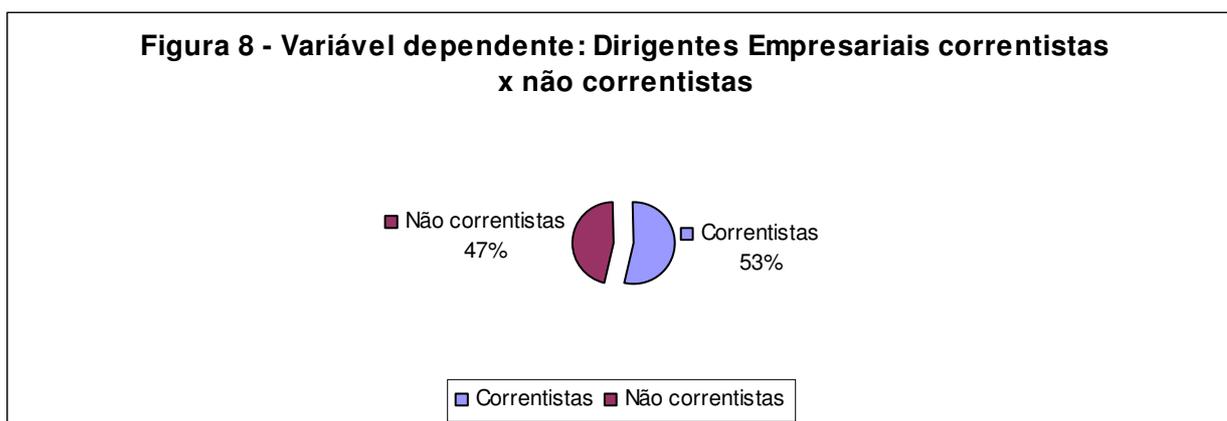
#### 4.1 RESULTADO DA ANÁLISE DISCRIMINANTE – VARIÁVEL DEPENDENTE

A análise discriminante, citada por MALHOTRA (2006, p. 524), teve como variável dependente o fato de os dirigentes empresariais das empresas clientes do Banco do Brasil de Marau (RS), serem também correntistas pessoa física ou não serem correntistas pessoa física do Banco do Brasil.

Resultados da pesquisa:

Dirigentes empresariais que são também correntistas pessoa física do Banco do Brasil: 53%.

Dirigentes empresariais que não são correntistas pessoa física do Banco do Brasil: 47%.



O resultado esperado desta da variável dependente era a predominância de dirigentes empresariais correntistas. A tendência esperada foi confirmada, porém com percentuais muito próximos entre as duas variáveis, sendo que apenas 53% da

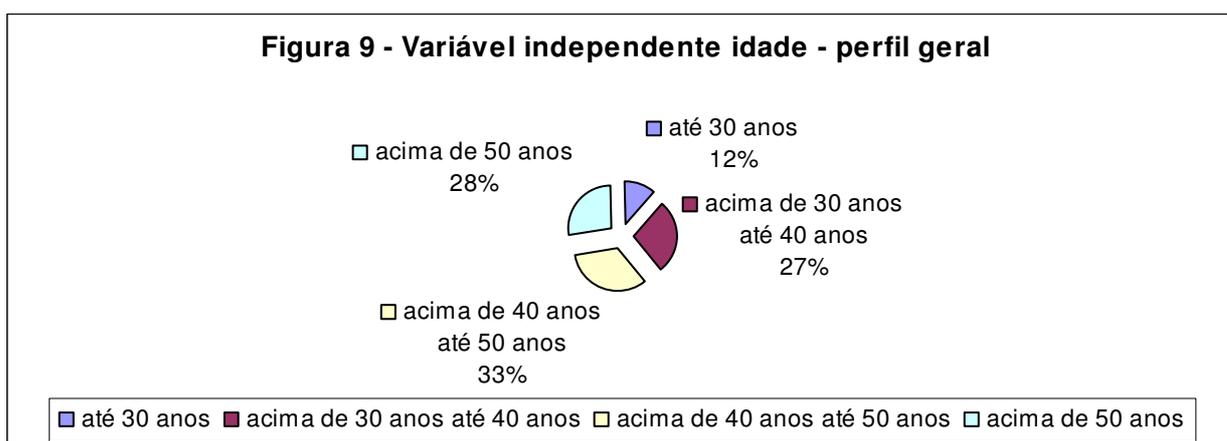
amostra é de dirigentes correntistas, e 47% da amostra é de dirigentes não correntistas.

## 4.2 RESULTADOS DAS VARIÁVEIS INDEPENDENTES QUE COMPÕEM O PERFIL GERAL

O perfil geral dos dirigentes empresariais das empresas que são clientes do Banco do Brasil de Marau (RS) teve os resultados a seguir apresentados, quanto às variáveis independentes.

### Variável independente idade

Resultados da pesquisa: até 30 anos: 12%; acima de 30 anos até 40 anos: 27%; acima de 40 anos até 50 anos: 33%; acima de 50 anos: 28%.



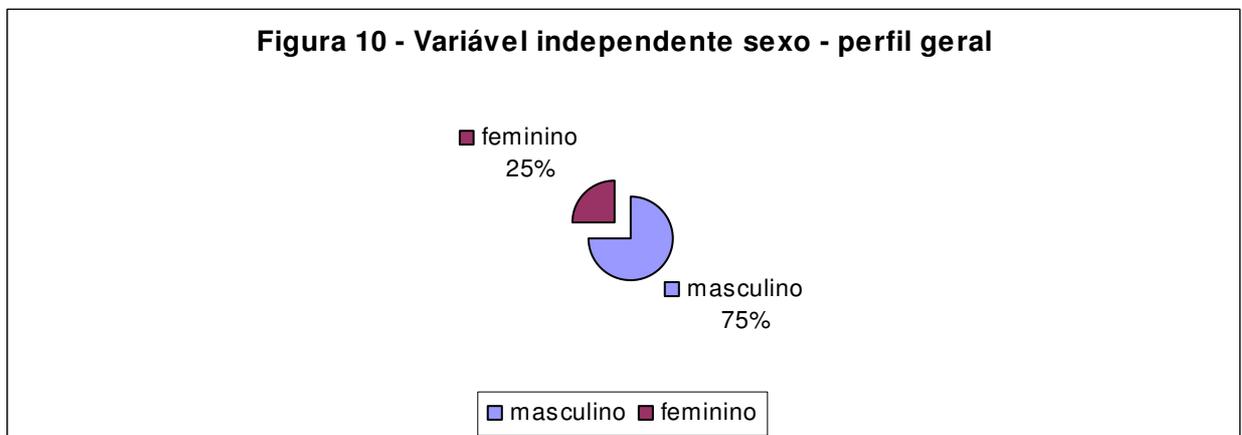
Caracteriza-se a predominância da faixa etária acima de 30 anos, sendo que 27% da amostra dos dirigentes empresariais têm acima de 30 anos até 40 anos; um terço da amostra é representada por dirigentes com idade acima de 40 anos até 50 anos, e 28% da amostra estão situados acima de 50 anos. Percebe-se um perfil de

dirigentes empresariais muito maduros, adultos, provavelmente com bastante experiência profissional acumulada.

Apenas 12% da amostra dos dirigentes têm menos de 30 anos. Este percentual é relativamente baixo, sinalizando que boa parte dos futuros dirigentes empresariais estaria, até a faixa etária dos 30 anos, se preparando para exercer futuramente a função de dirigentes empresariais, atuando provavelmente paralelamente junto com seus antecessores no caso de boa parte das empresas familiares existentes. Em outros casos, é provável que até os 30 anos de idade muitos futuros empreendedores sejam empregados que, paralelamente ao seu emprego, programam e projetam sua futura empresa, ao mesmo tempo em que vão também acumulando os recursos necessários para viabilizar a instalação da empresa, em que é necessário um mínimo de estrutura e de capital de giro. Este baixo percentual de dirigentes empresariais com menos de 30 anos pode significar também que os desafios para constituir e viabilizar uma empresa são realmente significativos, sendo necessária mesmo muita experiência e conhecimento acumulado para conduzir uma empresa.

### Variável independente sexo

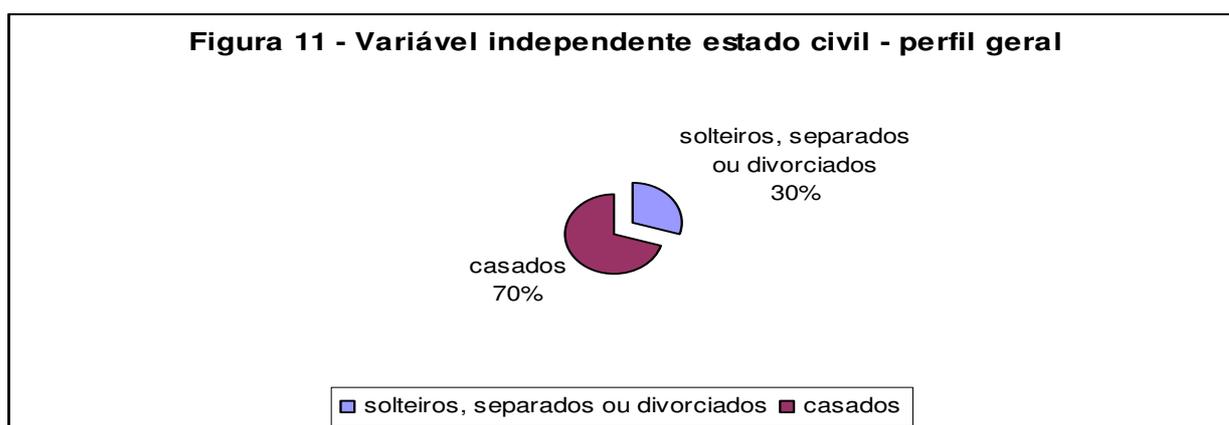
Resultados da pesquisa: masculino: 75%; feminino: 25%.



O fato do percentual de 25% da amostra de dirigentes empresariais serem do sexo feminino sinaliza a tendência de que este percentual atinja os patamares em redor de 50%, a médio prazo, estabelecendo um equilíbrio entre dirigentes do sexo masculino e feminino. A princípio, é uma tendência que acompanha os demais setores da sociedade, graças, em parte, à maior sensibilidade feminina.

### Variável independente estado civil

Resultados da pesquisa: solteiros, separados, ou divorciados: 30%; casados: 70%.



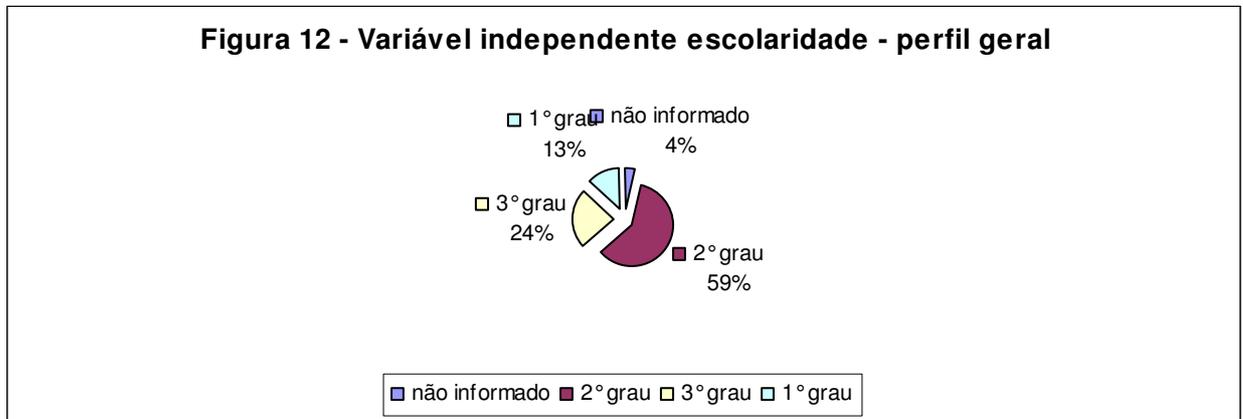
O percentual de 70% da amostra de dirigentes empresariais casados é provavelmente conseqüência de sua faixa etária, uma vez que, conforme anteriormente citado, 88% da amostra dos dirigentes empresariais possuem mais de 30 anos de idade. Normal, portanto, que estes dirigentes empresariais tenham estabilidade conjugal, com família constituída, com propensão ao consumo de produtos e serviços bancários como previdência privada, seguros, débitos em conta de energia elétrica, água, e outros tantos itens.

De outra parte, o percentual de 30% da amostra representando solteiros, separados ou divorciados se reporta, em princípio, em boa parte, aos dirigentes

empresariais com menos de 30 anos de idade, com necessidade de outros tipos de produtos e serviços bancários, como cartão de crédito.

### Variável independente escolaridade

Resultados da pesquisa: 1° Grau: 13%; 2° Grau: 59%; 3° Grau: 24%; não informado: 4%.



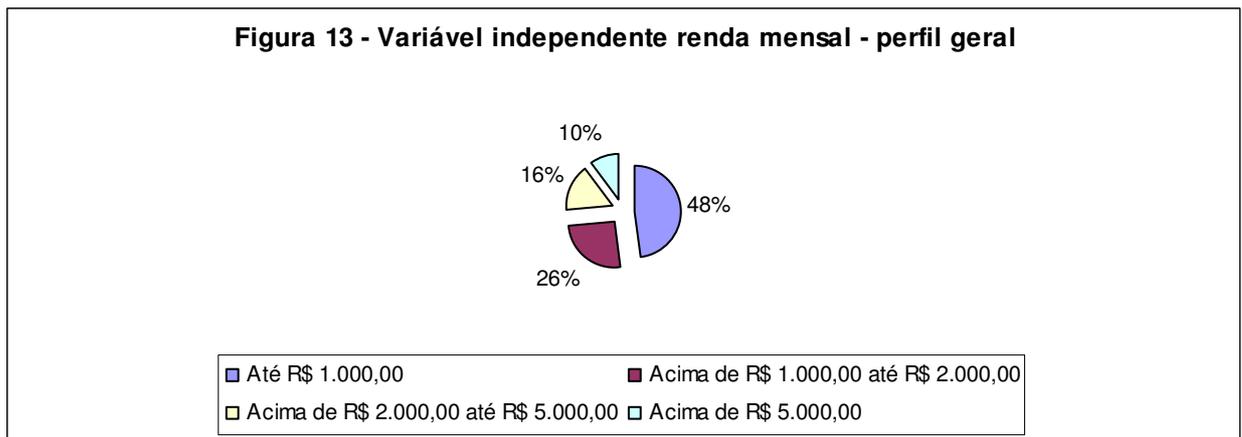
O percentual de 24% da amostra de dirigentes empresariais com curso superior é, a princípio, baixo para os padrões de exigência do atual mercado competitivo que todo dirigente empresarial enfrenta.

Contudo, o percentual de 13% da amostra dos dirigentes com formação de 1° grau e a grande maioria, 59% da amostra dos dirigentes que possuem o 2° grau, provavelmente espelha a realidade dos dirigentes empresariais de mais alta faixa etária, os quais certamente tiveram maiores dificuldades para ter acesso a cursos de 3° grau, há mais de três décadas passadas.

A probabilidade dos 24% da amostra dos dirigentes empresariais que apresentam formação de 3° grau é de que esta amostra se refira aos dirigentes com menor faixa etária, partindo do fato de que, quanto mais recente o ingresso dos dirigentes no mercado, maiores as possibilidades e as necessidades de terem um bom embasamento administrativo em escolas de cursos superiores.

### Variável independente renda mensal

Resultados: até R\$ 1.000,00: 48%; acima de R\$ 1.000,00 até R\$ 2.000,00: 26%; acima de R\$ 2.000,00 até R\$ 5.000,00: 16%; acima de R\$ 5.000,00: 10%.

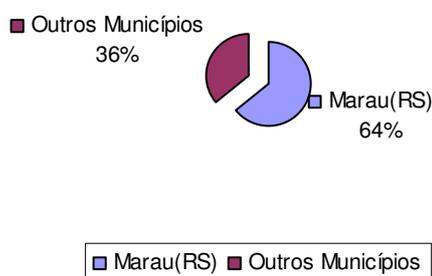


Boa parte dos dirigentes empresariais, no caso, 48% da amostra deles, tem renda mensal de até R\$ 1.000,00 provavelmente conseqüência de que a maior parte das empresas seja de pequeno porte; e a remuneração a seus dirigentes em valores acima deste patamar reduziriam o próprio capital de giro das empresas.

Uma outra parte, 26% da amostra, com renda mensal entre R\$ 1.000,00 e R\$ 2.000,00 mensais, e outra parte, de 16% da amostra, com renda mensal entre R\$ 2.000,00 e R\$ 5.000,00 provavelmente reflete empresas de porte pequeno a médio, enquanto o percentual de 10% da amostra com renda mensal acima de R\$ 5.000,00 a princípio de refere às empresas de maior porte.

### Variável independente naturalidade

Resultados da pesquisa: Marau (RS): 64%; outros municípios: 36%.

**Figura 14 - Variável independente naturalidade - perfil geral**

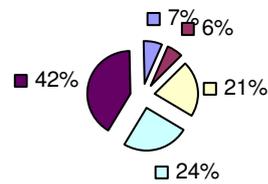
A inclusão desta variável independente foi no intuito de obter sinalizações sobre se a maior parte dos dirigentes é natural de Marau (RS) e qual parte deles saiu de outras cidades para estabelecer sua empresa neste município. É considerado expressivo o percentual de 36% de a amostra ser de dirigentes empresariais que vieram de outras localidades para optar e acreditar no município de Marau (RS).

Embora o maior percentual da amostra, de 64%, se referir a dirigentes nascidos no próprio município de Marau (RS), há uma sinalização de que os demais dirigentes, representados pelos 36% da amostra, consideram que o mercado deste município tem boas oportunidades negociais.

### **Variável independente data do cadastro**

Resultados da pesquisa: menos de um ano: 7%; acima de um ano até dois anos: 6%; acima de dois anos até cinco anos: 21%; acima de cinco anos até 10 anos: 24%; acima de dez anos: 42%.

**Figura 15 - Variável independente data do cadastro - perfil geral**



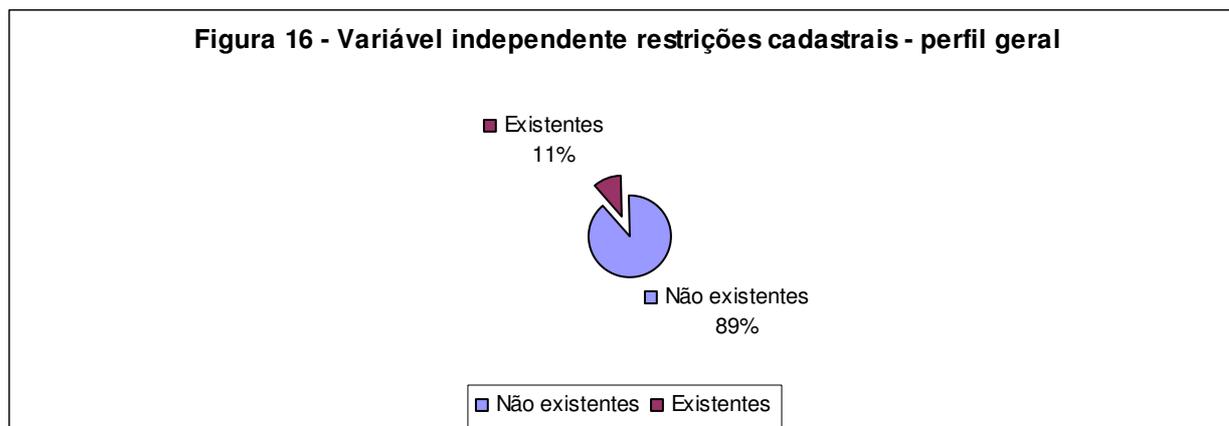
■ Menos de 1 ano	■ Acima de 1 ano até 2 anos	□ Acima de 2 anos até 5 anos
□ Acima de 5 anos até 10 anos	■ Acima de 10 anos	

A análise dos resultados desta variável, em que 42% da amostra dos dirigentes empresariais têm mais de 10 anos de cadastro, e 24% da amostra têm acima de 5 anos até 10 anos, sinaliza que a maioria dos dirigentes empresariais já têm uma relação comercial consolidada com o Banco do Brasil, portanto, convivendo por tempo suficiente com o Banco e possivelmente já assimilando bem sua linha de produtos e serviços.

Interessante a observação de que 7% da amostra tem menos de 1 ano, 6% da amostra tem acima de 1 ano até 2 anos e 21% da amostra tem acima de 2 anos até 5 anos, o que sinaliza um acréscimo médio de 7% a cada ano na base de dirigentes empresariais, nos últimos 5 anos, permitindo projetar este mesmo crescimento médio para os próximos períodos.

### **Variável independente restrições cadastrais**

Resultados da pesquisa: não existentes: 89%; existentes: 11% (Serasa: 6%; tarifas pendentes: 1%; dívida fiscal: 4%).



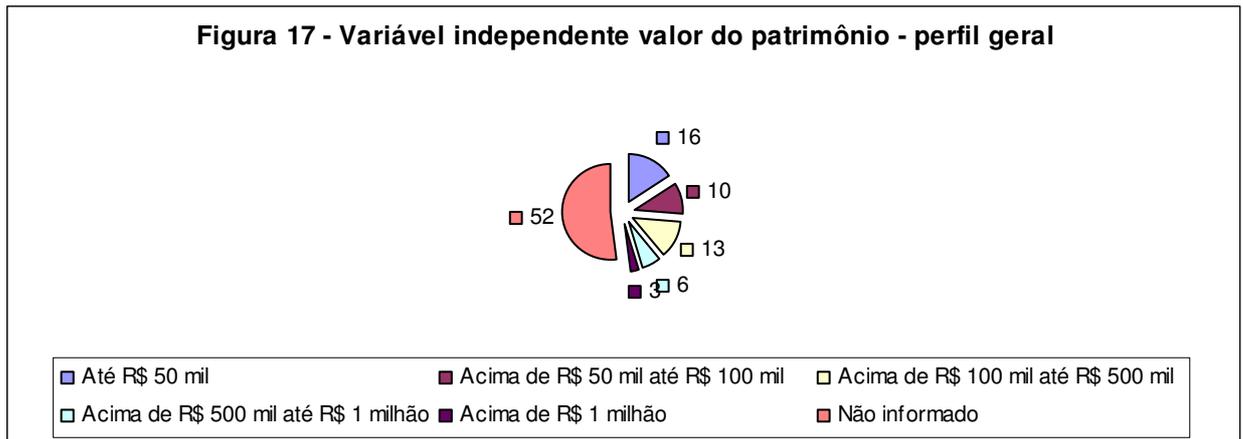
As restrições cadastrais, a princípio, sinalizam dificuldades financeiras e o percentual de 11% da amostra de dirigentes empresariais nesta situação pode ser considerado relativamente elevado, se comparado aos índices de inadimplência geralmente aceitos, normalmente situados na faixa de 3%.

Das anotações restritivas, o percentual de 1% da amostra representa falta de pagamento de tarifas bancárias no próprio Banco do Brasil, sendo uma anotação cadastral apenas interna. O percentual de 6% da amostra se refere a anotações do Serasa, representando falta de cumprimento de obrigações assumidas com fornecedores de produtos ou serviços, normalmente através do protesto de títulos de crédito junto ao Cartório de Títulos e Documentos. E o percentual de 4% da amostra se refere a restrições relativas a dívida fiscal, representando pendências junto ao poder público, normalmente tributos em aberto, dos dirigentes empresariais ou das empresas que eles dirigem.

Por outro lado, o percentual de 89% da amostra em situação de normalidade representa a expressiva maioria dos dirigentes empresariais, que conseguem viabilizar a condução de seus negócios de forma correta e regular.

### **Variável independente valor do patrimônio**

Resultados da pesquisa: até R\$ 50.000,00: 16%; acima de R\$ 50.000,00 até R\$ 100.000,00: 10%; acima de R\$ 100.000,00 até R\$ 500.000,00: 13%; acima de R\$ 500.000,00 até R\$ 1.000.000,00: 6%; acima de R\$ 1.000.000,00: 3%; não informado: 52%.

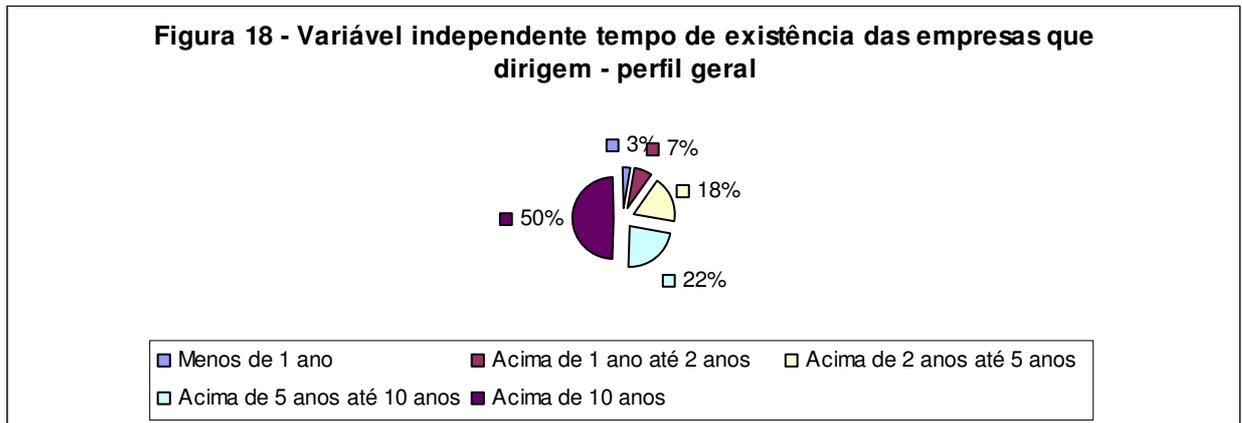


A análise desta variável ficou relativamente prejudicada, em vista do elevado percentual, de 52% da amostra, ter como retorno “não informado”.

Mesmo assim, nos retornos positivos, o fato de o percentual de 16% da amostra representar patrimônio até R\$ 50.000,00 limita muitos negócios com estes dirigentes; o fato de o percentual de 10% da amostra ter entre R\$ 50 mil e R\$ 100 mil de patrimônio é também um limitador; há maiores possibilidades negociais no grupo de R\$ 100 mil até R\$ 500 mil, com o percentual de 13% da amostra; o percentual de 6% da amostra com patrimônio acima de R\$ 500 mil até R\$ 1 milhão e o percentual de 3% da amostra com patrimônio acima de R\$ 1 milhão representa uma possibilidade de oferta de múltiplos produtos ou serviços bancários, porém para um número mais limitado de dirigentes empresariais.

### **Variável independente tempo de existência das empresas que dirigem**

Resultados da pesquisa: menos de 1 ano: 3%; acima de 1 ano até 2 anos: 7%; acima de 2 anos até 5 anos: 18%; acima de 5 anos até 10 anos: 22%; acima de 10 anos: 50%.



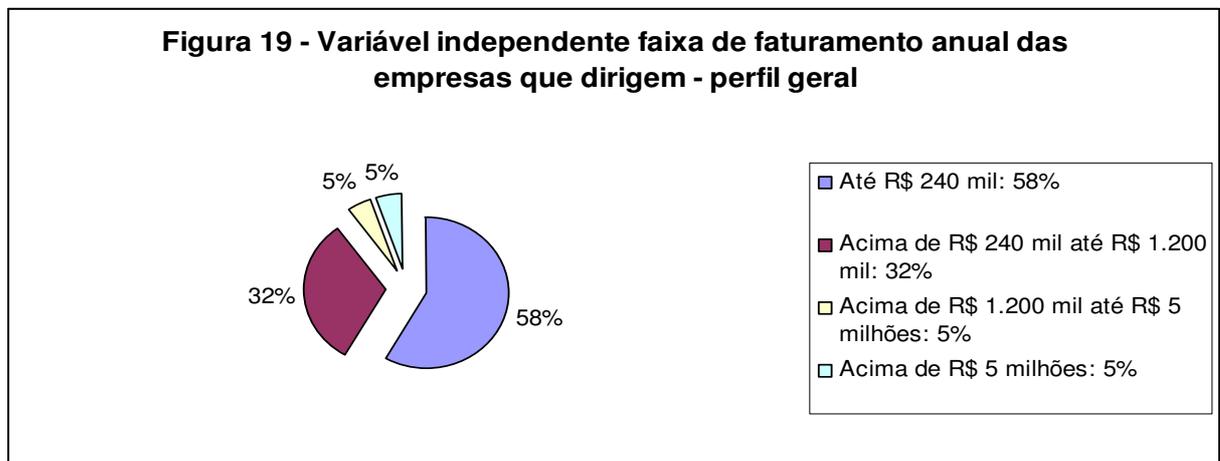
O tempo de existência de cada empresa que os dirigentes empresariais dirigem é informação relevante, e no caso específico do presente resultado, o fato do percentual de 50% da amostra ter mais de 10 anos é positivo; representa empresas mais tradicionais, que provavelmente atravessaram períodos desafiadores e aprenderam com eles, se estruturando, se mantendo no mercado, e em boa parte dos casos, se expandindo.

O percentual de 22% da amostra representando empresas com tempo de existência acima de 5 anos até 10 anos, também é expressivo e relevante; normalmente neste estágio as empresas também já têm um bom conhecimento e presença no mercado, representando empresas relativamente estáveis para a realização de negócios.

O percentual de 28% da amostra de dirigentes empresariais representando empresas com menos de 5 anos de existência a princípio sinaliza empresas ainda em fase de consolidação no mercado, sob a ótica tradicional e conservadora. Por outro lado, sob outra ótica, pode representar empresas novas constituídas por dirigentes mais jovens e eventualmente pode se tratar de empresas mais orientadas às necessidades modernas dos consumidores contemporâneos, com perspectivas flagrantes de crescimento e expansão.

### Variável independente faixa de faturamento anual das empresas que dirigem

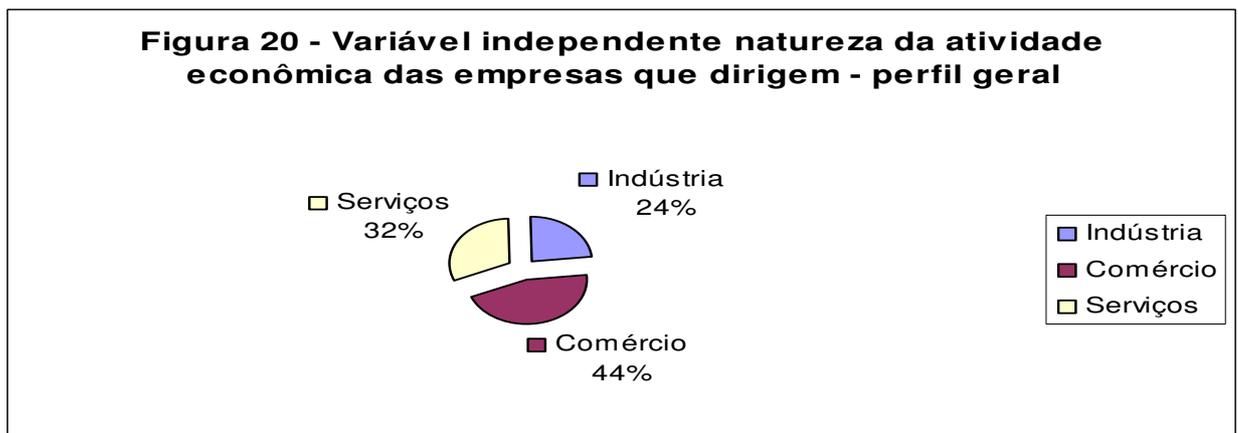
Resultados da pesquisa: até R\$ 240.000,00: 58%; acima de R\$ 240.000,00 até R\$ 1.200.000,00: 32%; acima de R\$ 1.200.000,00 até R\$ 5.000.000,00: 5%; acima de R\$ 5.000.000,00: 5%.



O expressivo percentual de 58% da amostra representando empresas com faturamento anual até R\$ 240 mil sinaliza a predominância de empresas de pequeno porte. O percentual de 32% da amostra identificando empresas com faturamento anual acima de R\$ 240 mil até R\$ 1.200 mil sinaliza empresas de pequeno para médio porte, percentual também bastante representativo, contemplando empresas com maior potencial comercial em termos de valores envolvidos. O percentual de 5% da amostra contemplando empresas com faturamento anual acima de R\$ 1.200 mil até R\$ 5 milhões identifica empresas de porte médio progressivo, enquanto igual percentual representa as empresas com faturamento anual acima de R\$ 5 milhões, portanto, empresas de grande porte e efetivamente aquelas que contemplam as oportunidades comerciais para valores mais expressivos.

## Variável independente natureza da atividade econômica das empresas que dirigem

Resultados da pesquisa: indústria: 24%; comércio: 44%; serviços: 32%.



A predominância da atividade econômica comercial, com 44% da amostra, sinaliza que a maior parte dos dirigentes empresariais optou por esta atividade, por variáveis motivos, provavelmente por considerarem ela como de menor risco, ou pela tradição familiar. Esta concentração na atividade comercial pode, por outro lado, representar que este mercado sofra muita concorrência entre as próprias empresas do comércio no mercado local, uma vez que restou para a atividade industrial o percentual de 24% da amostra. A natureza econômica prestação de serviços, com o percentual de 32% da amostra, representa, a princípio, um percentual coerente, representando uma atividade de menor risco e, provavelmente, com menores investimentos para financiar a atividade deste tipo de empresas.

### 4.3 RESULTADOS DAS VARIÁVEIS INDEPENDENTES CORRENTISTAS E NÃO CORRENTISTAS

Apresentamos na seqüência os resultados das variáveis independentes que compõem o perfil dos dirigentes empresarias clientes pessoa física e não clientes pessoa física do Banco.

A análise discriminante de grupos, no caso do presente trabalho, entre o grupo de dirigentes empresariais que são correntistas pessoa física do Banco, com os dirigentes empresarias que não são correntistas do Banco, é referida por MALHOTRA (2006, p. 524) como sendo a técnica de análise de dados quando a variável dependente é categórica (no caso presente: correntista ou não correntista) e as variáveis independentes têm natureza intervalar.

Os objetivos da análise discriminante são, segundo MALHOTRA (2006, p. 524): estabelecer funções discriminantes, ou combinações lineares das variáveis independentes, que melhor discriminem entre as categorias da variável dependente (grupos); verificar se existem diferenças significativas entre os grupos, em termos das variáveis independentes; determinar as variáveis independentes que mais contribuem para as diferenças entre grupos; enquadrar, ou classificar, os casos em um dos grupos com base nos valores das variáveis independentes; e avaliar a precisão da classificação.

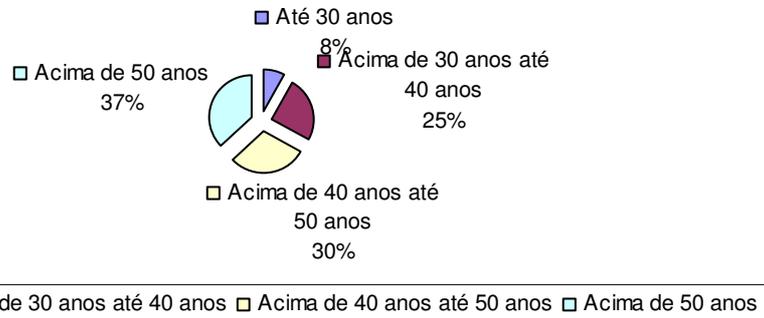
Desta forma, são expostas a seguir as variáveis independentes que compõem o perfil dos dirigentes de empresas clientes do Banco do Brasil de Marau (RS) que são também clientes pessoa física; e as mesmas variáveis independentes que compõem o perfil dos dirigentes de empresas clientes do Banco do Brasil de Marau (RS) que não são clientes pessoa física, permitindo a comparação entre o perfil de cada grupo.

## **Variável independente idade**

### **Correntistas**

Resultados da pesquisa: até 30 anos: 8%; acima de 30 anos até 40 anos: 25%; acima de 40 anos até 50 anos: 30%; acima de 50 anos: 37%.

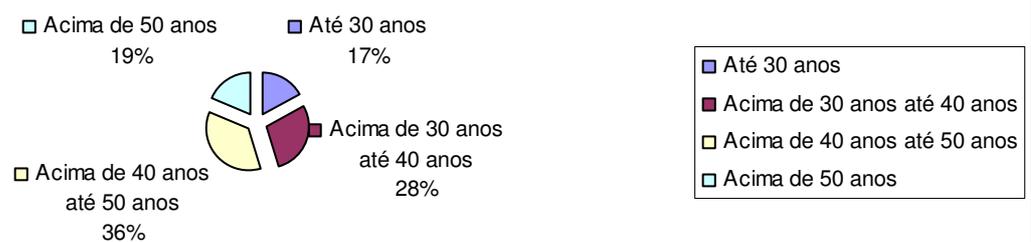
**Figura 21 - Variável independente idade - perfil correntistas**



### Não correntistas

Resultados da pesquisa: até 30 anos: 17%; acima de 30 anos até 40 anos: 28%; acima de 40 anos até 50 anos: 36%; acima de 50 anos: 19%.

**Figura 22 - Variável independente idade - perfil não correntistas**



Observa-se percentual crescente de dirigentes correntistas à medida que se eleva a faixa etária. Por este critério, quanto mais alta a faixa etária, maior a possibilidade de os dirigentes empresariais serem também correntistas, alcançando o percentual de 37% da amostra de dirigentes correntistas acima de 50 anos.

Quanto aos dirigentes não correntistas, aqueles até 30 anos representando 17% da amostra; aqueles acima de 30 anos até 40 anos, representando 28% da

amostra; aqueles acima de 40 anos até 50 anos representando 36% da amostra e, finalmente, aqueles acima de 50 anos representando 19% da amostra: o fato de apresentar percentuais bastante variados e inconstantes parece sinalizar que não há relação direta entre a questão da faixa etária com o fato de não serem correntistas do Banco. Provavelmente os motivos mais decisivos se reportem a outros fatores, como o fato de já terem conta corrente em outra instituição.

### Variável independente sexo

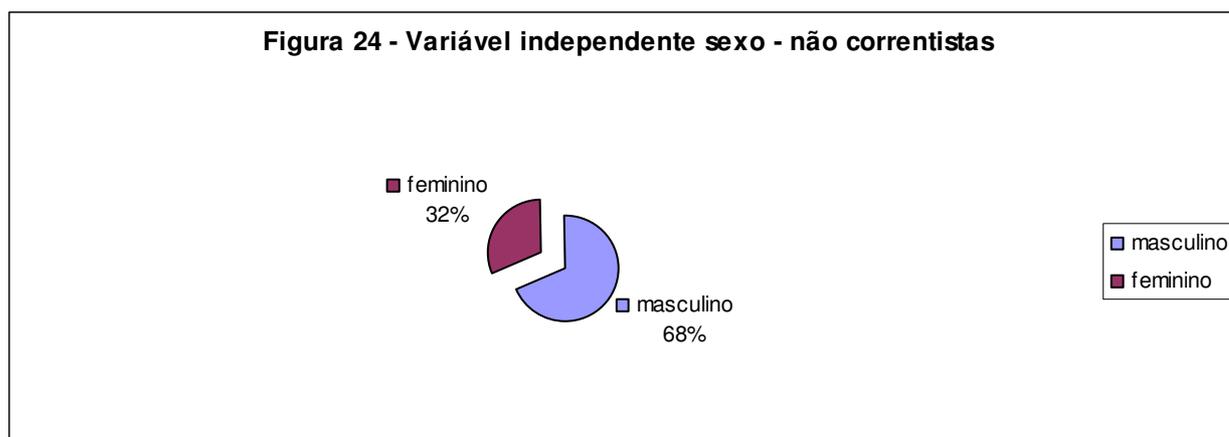
#### Correntistas

Resultados da pesquisa: masculino: 83%; feminino: 17%.



#### Não correntistas

Resultados da pesquisa: masculino: 68%; feminino: 32%.



O percentual de 17% da amostra do sexo feminino e de 83% da amostra do sexo masculino representando dirigentes empresariais correntistas; e o percentual de 32% da amostra do sexo feminino e 68% da amostra do sexo masculino representando dirigentes empresariais não correntistas, direcionam a interpretação no sentido de que há maior propensão dos homens efetuarem abertura de conta corrente pessoa física do que as mulheres. Provavelmente em decorrência da cultura predominante, embora não definitiva, de que o homem é o chefe da casa e, em princípio, é ele que administra as questões financeiras da família; incluída a correspondente conta corrente bancária.

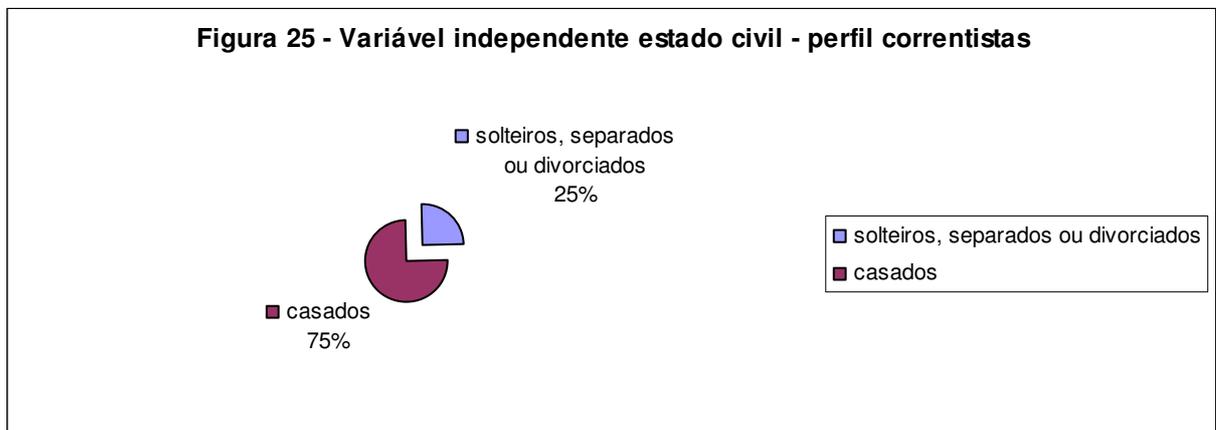
O percentual do sexo feminino, menor nos dirigentes correntistas, representando 17% da amostra, do que nos dirigentes não correntistas, representando 32% da amostra, sinaliza, a princípio, entre as não correntistas, a mesma tendência de que a titularidade da conta corrente pertença ao homem; mediante a ótica de que o fato de a mulher não ter conta corrente presumiria que esta condição seja atendida pelo marido.

O percentual da amostra do sexo masculino, maior entre os dirigentes correntistas, representando 83% da amostra, do que entre os dirigentes não correntistas, representando 68% da amostra, sinaliza igualmente a tendência de mais homens terem conta corrente do que as mulheres, provavelmente por iguais motivos citados anteriormente.

## Variável independente estado civil

### Correntistas

Resultados da amostra: solteiros, separados ou divorciados: 25%; casados: 75%.



### Não correntistas

Resultados da pesquisa: solteiros, separados ou divorciados: 36%; casados: 64%.

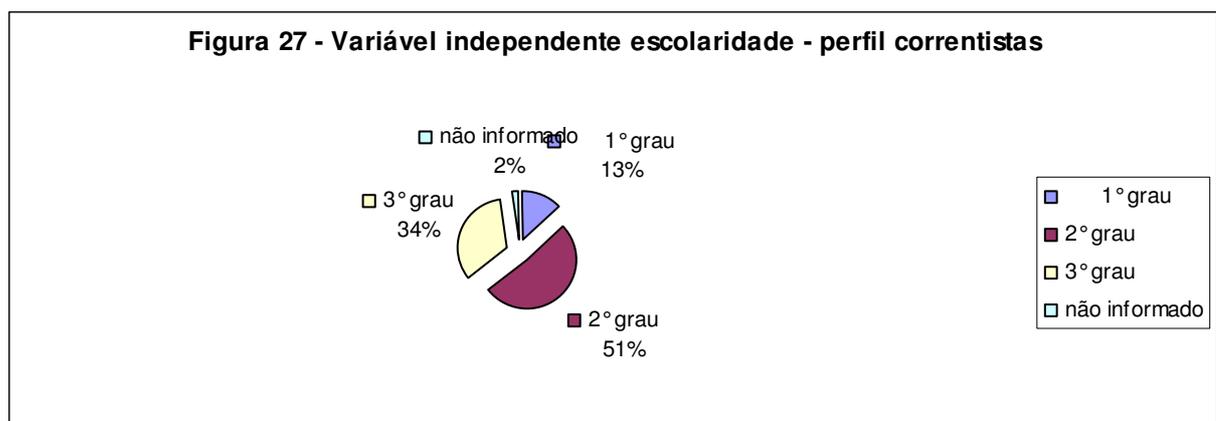


O percentual de 75% da amostra de dirigentes empresariais correntistas serem casados; e 64% da amostra de dirigentes empresariais não correntistas serem casados, indica tendência maior dos dirigentes empresariais casados possuírem conta corrente, provavelmente por terem efetivamente maior propensão a ter esta necessidade concreta por produtos e serviços bancários, muitos dos quais imprescindíveis nos tempos contemporâneos, como os indispensáveis débitos em conta corrente de despesas de energia elétrica, telefone, água. Contribui ainda para tal a flagrante preocupação com a segurança da família, ocorrendo aí a demanda por produtos bancários de previdência privada, aplicações para reservas em poupança e outras aplicações financeiras, para o caso de uma família capitalizada. Para famílias em situação inversa, não capitalizada, é provável a necessidade de empréstimos do tipo crédito direto ao consumidor, muito ofertado pelo Banco aos seus correntistas, cartões de crédito e outros financiamentos com maior prazo de pagamento. Considere-se ainda a facilidade de transferências eletrônicas entre contas por parte dos pais para a conta de seus filhos, muitas vezes estes na situação de estudo em cidades distantes, ou mesmo em viagens internacionais.

### Variável independente escolaridade

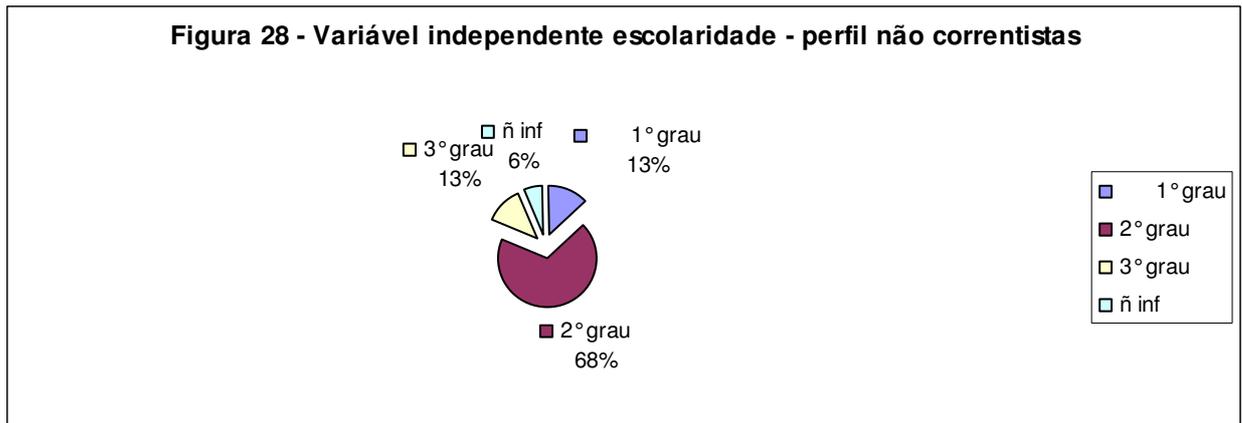
#### Correntistas

Resultados da pesquisa: 1° Grau: 13%; 2° Grau: 51%; 3° Grau: 34%; não informado: 2%



## Não correntistas

Resultados da pesquisa: 1° Grau: 13%; 2° Grau: 68%; 3° Grau: 13%; não informado: 6%.



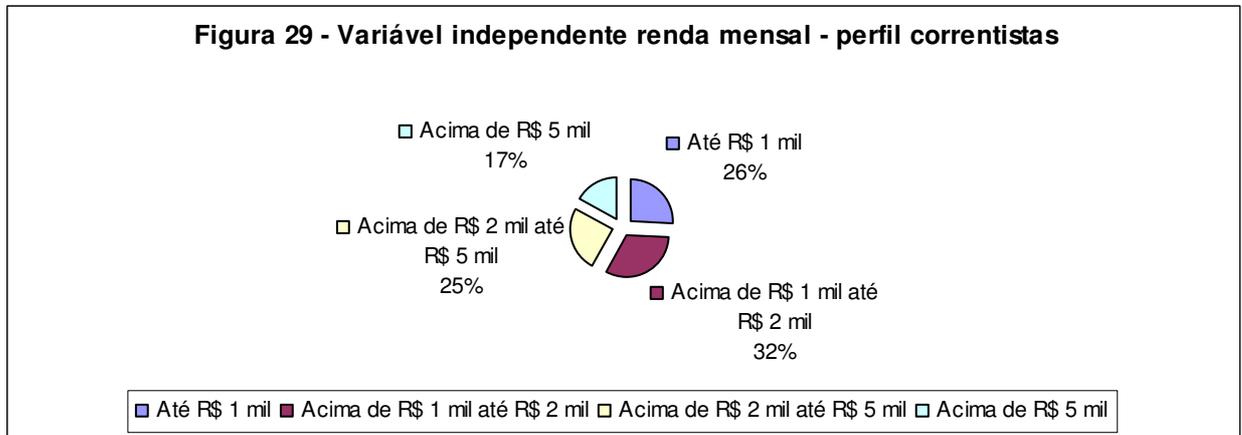
Observa-se predominância de dirigentes empresariais com a escolaridade 2° grau, de 51% da amostra entre os dirigentes correntistas, e de 68% da amostra entre os dirigentes não correntistas. Por este critério, prevalecem os não correntistas entre os dirigentes com formação de 2° grau, os quais representam, provavelmente, os dirigentes de maior faixa etária, considerando que estes tiveram, em boa parte dos casos, há mais de três décadas passadas, muita dificuldade para ter acesso à formação de 3° grau, bem mais acessível nos tempos atuais. Considerando-se ainda que o nível de exigência quanto a formação profissional há mais de três décadas passadas era menor do que o nível de exigência do momento atual.

Quanto aos dirigentes empresariais com formação de 3° grau, há um bom sinalizador, que é o fato de 34% da amostra serem correntistas e 13% da amostra não serem correntistas. Há neste caso uma sinalização de uma maior propensão à necessidade de produtos e serviços bancários por parte dos dirigentes com formação de 3° grau, provavelmente consequência de um relativo padrão de vida mais apurado, bem como à necessidade mais evidente por produtos e serviços bancários por parte da população com formação superior contemporânea.

## Variável independente renda mensal

### Correntistas

Resultados da pesquisa: até R\$ 1.000,00: 26%; acima de R\$ 1.000,00 até R\$ 2.000,00: 32%; acima de R\$ 2.000,00 até R\$ 5.000,00: 25%; acima de R\$ 5.000,00: 17%.



### Não correntistas

Resultados da pesquisa: até R\$ 1.000,00: 72%; acima de R\$ 1.000,00 até R\$ 2.000,00: 24%; acima de R\$ 2.000,00 até R\$ 5.000,00: 2%; acima de R\$ 5.000,00: 2%.



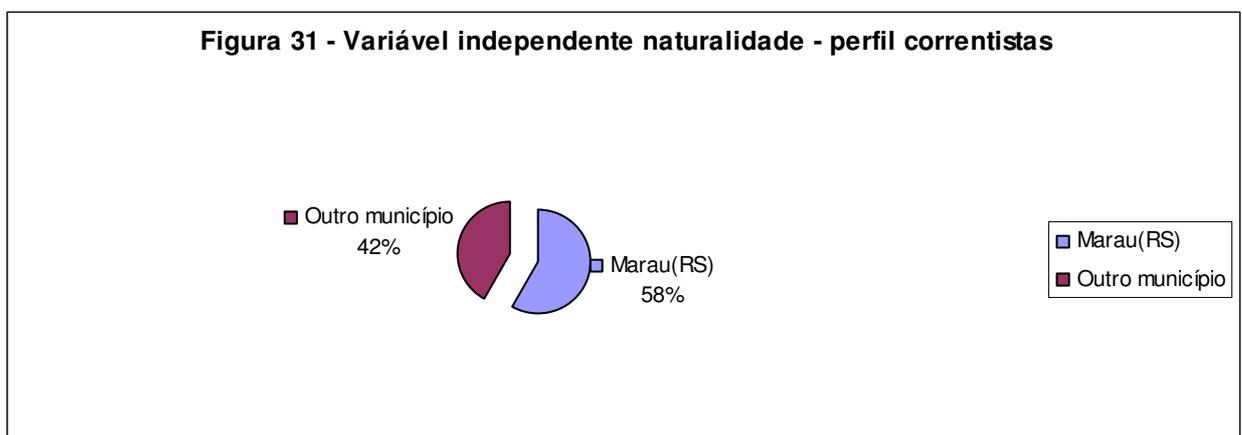
A variável independente renda mensal de clientes não correntistas representando 72% da amostra pertencente àqueles com renda mensal até R\$ 1 mil, sinaliza a baixa renda mensal como limitador para a contratação de conta corrente bancária, percentual muito mais expressivo do que aquele dos clientes correntistas com renda mensal até R\$ 1 mil, neste caso representando apenas 26% da amostra.

Quanto à renda mensal acima de R\$ 5 mil, observa-se que entre os não correntistas este percentual é de apenas 2% da amostra, enquanto que entre os correntistas este percentual representa 17% da amostra, portanto, confirma a tendência de que é maior a propensão de possuir conta corrente tanto quanto maior for a renda mensal. Por este critério, quanto maior a renda mensal, maior a necessidade de produtos e serviços bancários, uma vez que este perfil de público realiza mais transações financeiras, com maior propensão para efetivar investimentos, adquirir planos de previdência, utilizar mais cartões de crédito, faz mais viagens, frequenta mais estabelecimentos comerciais e assim por diante.

### Variável independente naturalidade

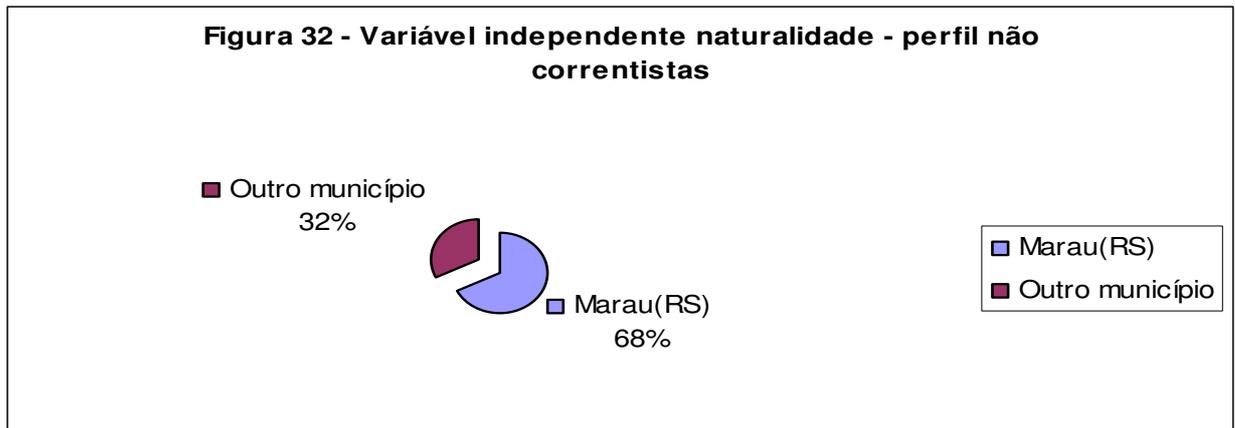
#### Correntistas

Resultados da pesquisa: Marau (RS): 58%; outro município: 42%.



## Não correntistas

Resultados da pesquisa: Marau (RS): 68%; outro município: 32%.

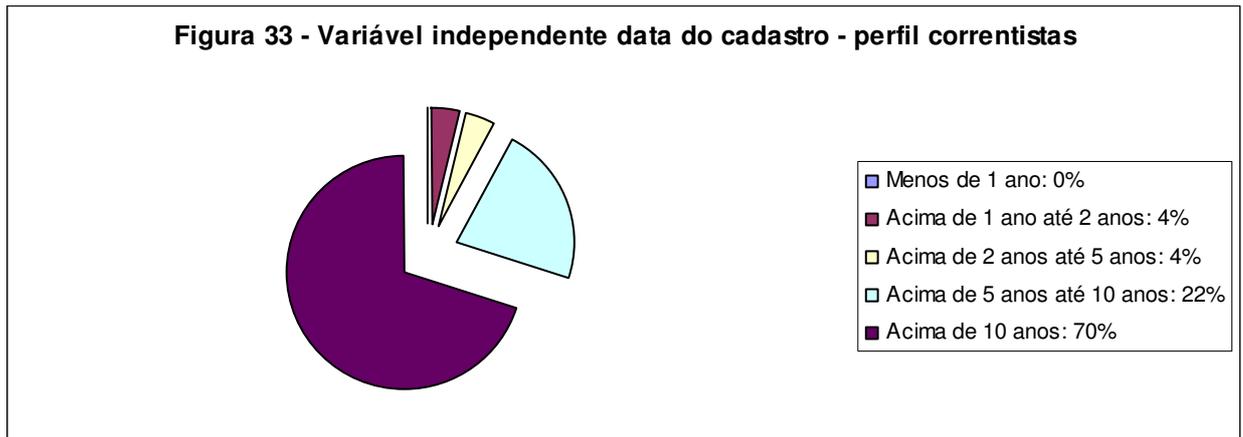


A variável independente naturalidade, de Marau (RS) ou não, sinaliza maior probabilidade dos dirigentes empresariais que são naturais de Marau (RS) não possuírem conta corrente, representados por 68% da amostra, enquanto que entre os correntistas o percentual da amostra cai para 58% da amostra. Apresenta-se, a princípio, um fenômeno não esperado, em que seria mais aceitável os dirigentes empresariais naturais de Marau (RS) terem maior propensão a terem também conta corrente. Alguns motivos prováveis por ocorrer esta situação podem estar na questão de que parte dos dirigentes naturais de Marau (RS) sejam de empresas familiares, em que seus antecessores já possuírem conta corrente, sendo desnecessário este produto bancário pelos descendentes, pelo menos até certa faixa etária. Quanto aos dirigentes que não são naturais de Marau (RS) terem um percentual maior da amostra, pode ser em consequência de que não são dirigentes empresariais de empresas familiares, portanto, provavelmente se trate de dirigentes independentes de vínculos com seus antecessores, sendo assim usuários plenos e independentes de produtos e serviços bancários.

## Variável independente data do cadastro

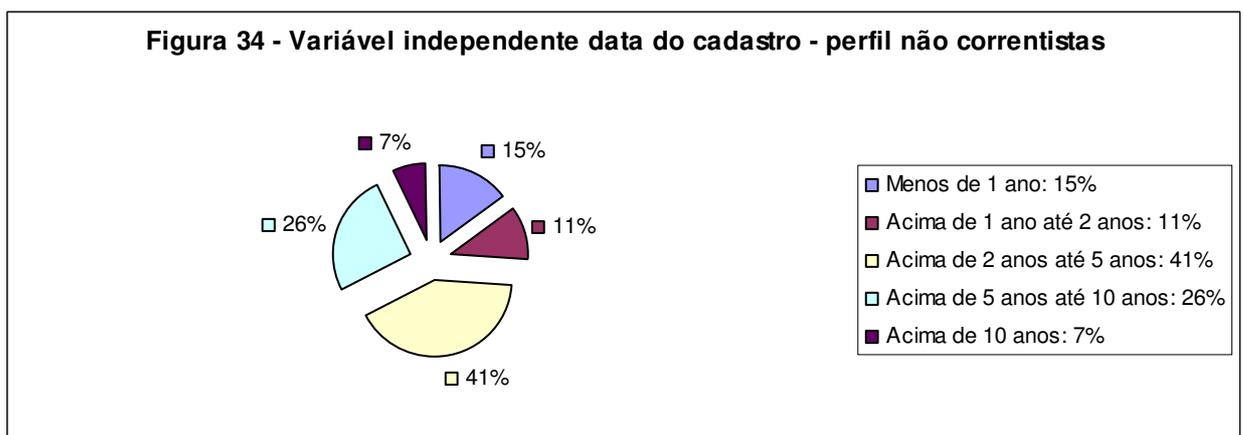
## Correntistas

Resultados da pesquisa: menos de 1 ano: 0%; acima de 1 ano até 2 anos: 4%; acima de 2 anos até 5 anos: 4%; acima de 5 anos até 10 anos: 22%; acima de 10 anos: 70%.



## Não correntistas

Resultados da pesquisa: menos de 1 ano: 15%; acima de 1 ano até 2 anos: 11%; acima de 2 anos até 5 anos: 41%; acima de 5 anos até 10 anos: 26%; acima de 10 anos: 7%.



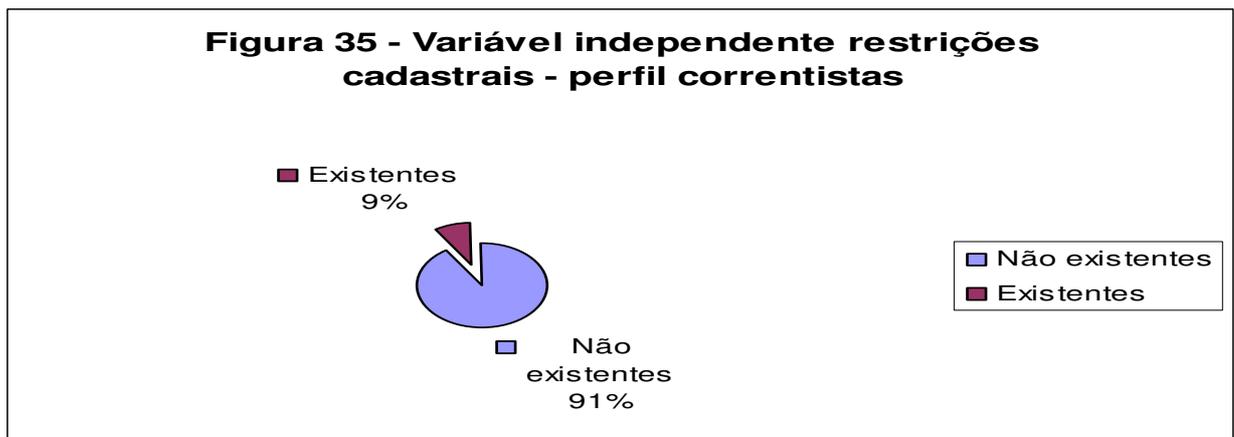
Esta variável teria como situação esperada o fato de, quanto maior o tempo de cadastro, maior a probabilidade dos dirigentes serem correntistas. Esta tendência se mostrou flagrante no resultado dos dirigentes empresariais com mais de 10 anos de cadastro, em que os dirigentes correntistas atingiram o percentual expressivo de 70% da amostra, enquanto que o percentual de dirigentes não correntistas atingiu apenas o percentual de 7%.

Igual tendência é confirmada nos dirigentes com menos de 1 ano de cadastro, em que nenhum dirigente da amostra é correntista, enquanto que este percentual é de 15% na amostra dos dirigentes não correntistas.

### Variável independente restrições cadastrais

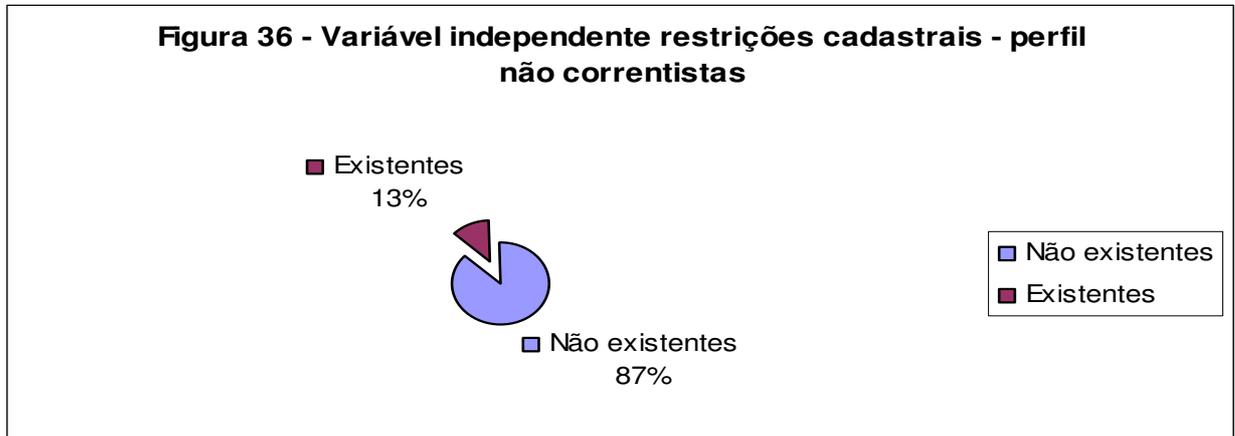
#### Correntistas

Resultados da pesquisa: não existentes: 91%; existentes: 9%.



#### Não correntistas

Resultados da pesquisa: não existentes: 87%; existentes: 13%.



Esta variável apresentaria como situação normal o fato de que dirigentes empresariais com restrições cadastrais teriam menos probabilidade de serem correntistas. Esta possibilidade está positivamente sinalizada nesta pesquisa, em que o percentual de restrições é de 9% da amostra entre os dirigentes correntistas, passando para 13% entre os dirigentes não correntistas.

Embora positivamente sinalizada esta tendência, cabe observar que o fato de o baixo percentual de 13% dos dirigentes não correntistas terem restrições está longe de ser o principal motivo deles não serem correntistas: os demais 87% da amostra não possuem restrições cadastrais e, mesmo assim, não são correntistas.

### Variável independente valor do patrimônio

#### Correntistas

Resultados da pesquisa: até R\$ 50.000,00: 11%; acima de R\$ 50.000,00 até R\$ 100.000,00: 10%; acima de R\$ 100.000,00 até R\$ 500.000,00: 23%; acima de R\$ 500.000,00 até R\$ 1.000.000,00: 8%; acima de R\$ 1.000.000,00: 6%; não informado: 42%.

**Figura 37 - Variável independente valor do patrimônio - perfil correntistas**



### Não correntistas

Resultados da pesquisa: até R\$ 50.000,00: 19%; acima de R\$ 50.000,00 até R\$ 100.000,00: 11%; acima de R\$ 100.000,00 até R\$ 500.000,00: 2%; acima de R\$ 500.000,00 até R\$ 1.000.000,00: 4%; acima de R\$ 1.000.000,00: 0%; não informado: 64%.

**Figura 38 - Variável independente valor do patrimônio - perfil não correntistas**



A análise desta variável valor do patrimônio ficou relativamente prejudicada devido ao alto percentual de valor não informado, de 42% da amostra dos dirigentes correntistas e de 64% da amostra dos dirigentes não correntistas. Normal ter um

percentual maior de valor não informado entre os dirigentes não correntistas, sinalizando, a princípio, que o fato de não terem operações com o Banco relevaria para um segundo plano o interesse de conhecer o valor do patrimônio destes dirigentes.

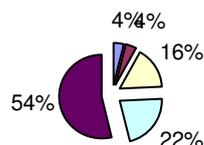
Mesmo assim, a análise da amostra dos dirigentes correntistas com os dirigentes não correntistas confirma a tendência esperada, que é o fato de ter maior probabilidade de ter conta corrente, tanto quanto maior for o patrimônio dos dirigentes. Assim é que a presente pesquisa resulta no percentual de 6% da amostra de dirigentes com patrimônio acima de R\$ 1 milhão sendo correntistas, e nenhum percentual da amostra não sendo correntista. Sinaliza a maior demanda por produtos e serviços bancários por parte dos dirigentes empresariais com maior patrimônio.

### Variável independente tempo de existência das empresas que dirigem

#### Correntistas

Resultados da pesquisa: menos de 1 ano: 4%; acima de 1 ano até 2 anos: 4%; acima de 2 anos até 5 anos: 16%; acima de 5 anos até 10 anos: 22%; acima de 10 anos: 54%.

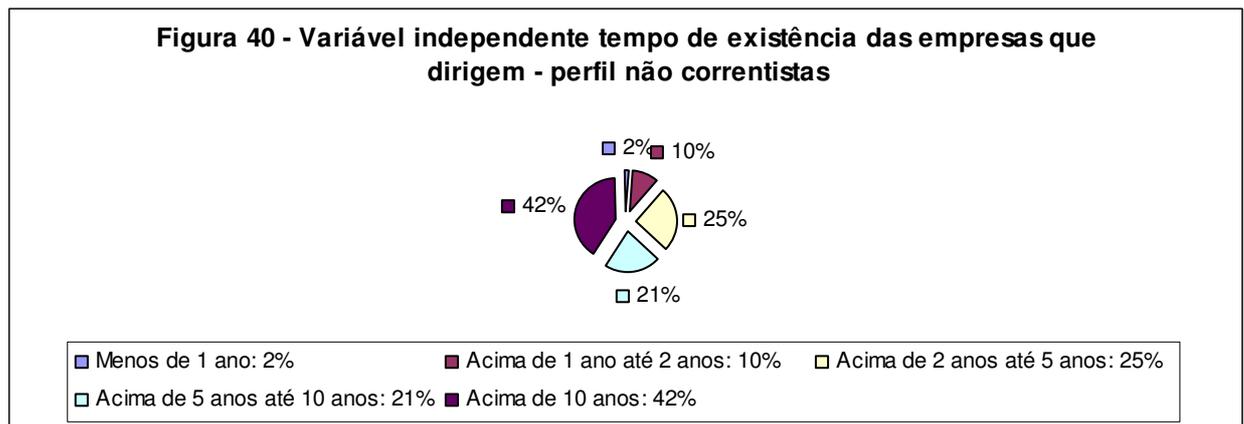
**Figura 39 - Variável independente tempo de existência das empresas que dirigem - perfil correntistas**



■ Menos de 1 ano: 4%	■ Acima de 1 ano até 2 anos: 4%	■ Acima de 2 anos até 5 anos: 16%
■ Acima de 5 anos até 10 anos: 22%	■ Acima de 10 anos: 54%	

### Não correntistas

Resultados da pesquisa: menos de 1 ano: 2%; acima de 1 ano até 2 anos:10%; acima de 2 anos até 5 anos: 25%; acima de 5 anos até 10 anos: 21%; acima de 10 anos: 42%.



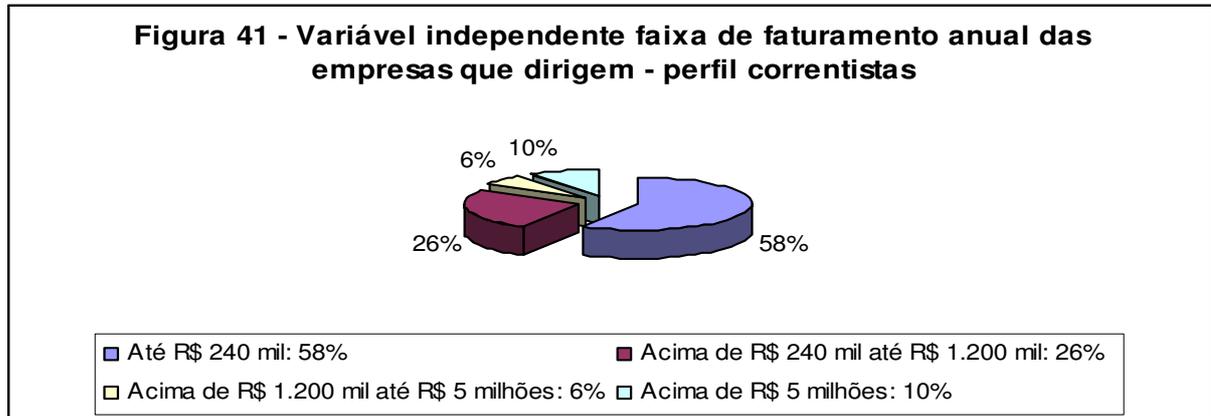
A variável independente tempo de existência das empresas que os dirigentes empresariais comandam tem como situação esperada o fato de que, quanto maior o tempo de existência das empresas, maior a possibilidade dos dirigentes serem correntistas. Esta situação está positivamente sinalizada no resultado da presente pesquisa, em que foi obtido o percentual de 54% da amostra entre os dirigentes empresariais correntistas, percentual este que caiu para 42% da amostra entre os dirigentes empresariais não correntistas.

Mesmo com a sinalização positiva desta situação, observa-se que é expressivo o percentual de 42% da amostra dos dirigentes das empresas com tempo de existência acima de 10 anos que não possuem conta corrente, então o maior tempo de existência das empresas que dirigem não é necessariamente motivo decisivo para a abertura de conta corrente por parte de seus dirigentes.

### Variável independente faixa de faturamento anual das empresas que dirigem

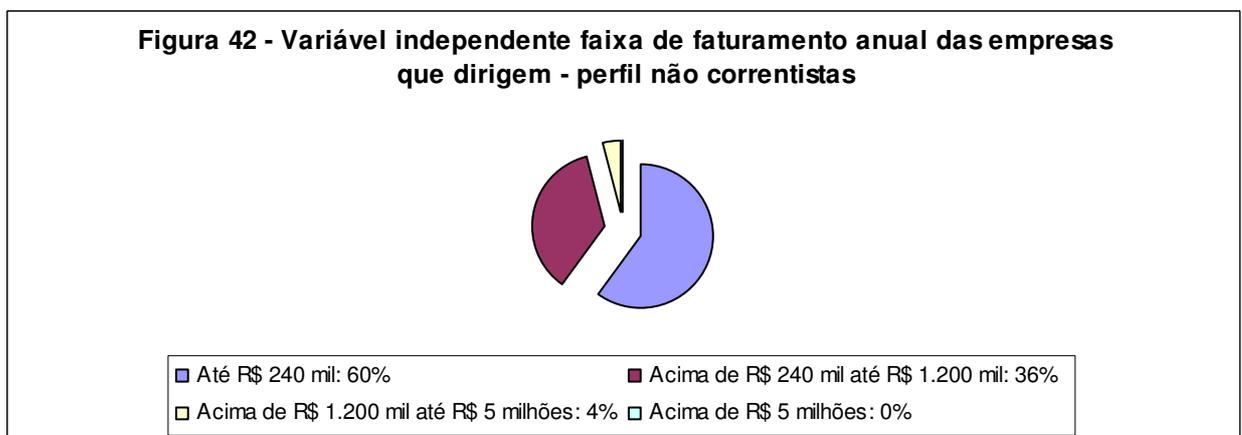
## Correntistas

Resultados da pesquisa: até R\$ 240.000,00: 58%; acima de R\$ 240.000,00 até R\$ 1.200.000,00: 26%; acima de R\$ 1.200.000,00 até R\$ 5.000.000,00: 6%; acima de R\$ 5.000.000,00: 10%.



## Não correntistas

Resultados da pesquisa: até R\$ 240.000,00: 60%; acima de R\$ 240.000,00 até R\$ 1.200.000,00: 36%; acima de R\$ 1.200.000,00 até R\$ 5.000.000,00: 4%; acima de R\$ 5.000.000,00: 0%.



A variável faixa de faturamento anual das empresas tem, a princípio, a perspectiva de que, quanto maior o faturamento, maior a renda de seus dirigentes e,

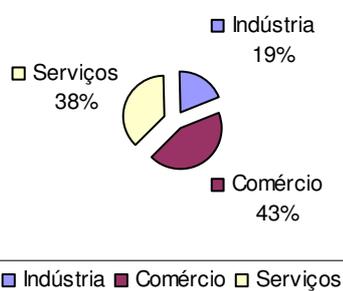
por conseqüência, maior a necessidade destes por produtos e serviços bancários, incluindo a conta corrente. O resultado da presente pesquisa, entre os dirigentes das empresas com faturamento anual até R\$ 240 mil, teve resultado muito semelhante entre os dirigentes correntistas, com 58% da amostra e entre os dirigentes não correntistas, com 60% da amostra. Entre as faixas de faturamento anual acima de R\$ 240 mil até R\$ 1.200 mil, há a predominância de dirigentes não correntistas, de 36% da amostra, contra 26% de dirigentes correntistas, não confirmando nesta faixa a perspectiva de que maior faturamento das empresas levaria seus dirigentes a serem correntistas. A faixa de faturamento anual acima de R\$ 1.200 mil até R\$ 5 milhões tem sinalização diferente da anterior, em que 6% da amostra são correntistas e 4% não são correntistas, e igual sinalização na faixa de faturamento anual acima de R\$ 5 milhões, em que os correntistas são 10% da amostra, contra nenhum percentual de não correntistas. Prevalece, portanto, a sinalização de que, quanto maior o faturamento anual das empresas, maior a possibilidade de seus dirigentes possuírem produtos e serviços bancários; incluída a conta corrente.

### **Variável independente natureza da atividade econômica das empresas que dirigem**

#### **Correntistas**

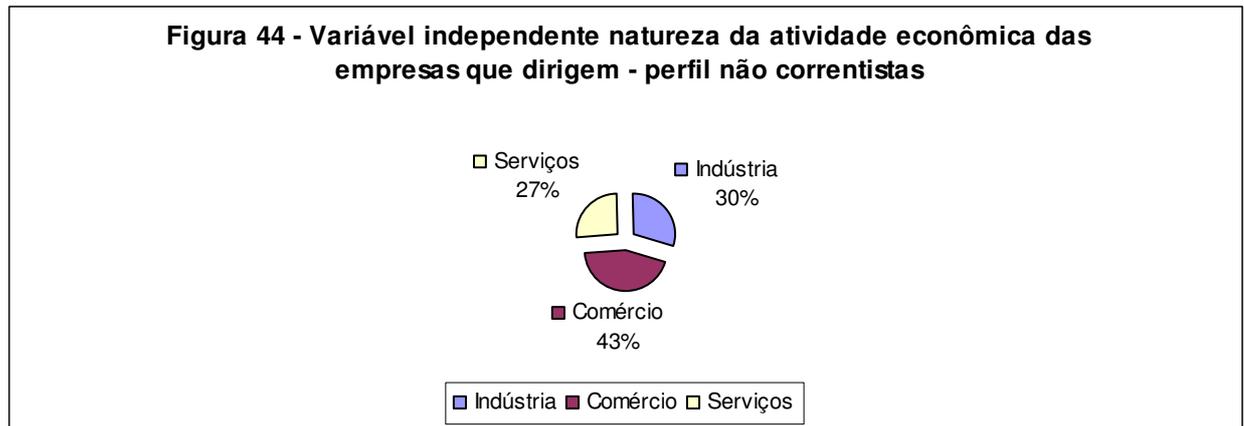
Resultados da pesquisa: indústria: 19%; comércio: 43%; serviços: 38%.

**Figura 43 - Variável independente natureza da atividade econômica das empresas que dirigem - perfil correntistas**



## Não correntistas

Resultados da pesquisa: indústria: 30%; comércio: 43%; serviços: 27%.



A análise desta variável possibilita verificar qual tipo de atividade mais contribui, no momento da pesquisa, com o fornecimento de dirigentes correntistas. O resultado apresentado sinaliza que 43% da amostra dos dirigentes correntistas são da atividade comércio, porém o mesmo percentual de 43% da amostra é de dirigentes não correntistas. O setor indústria, com 19% da amostra de dirigentes correntistas e com 30% da amostra de dirigentes não correntistas, sinaliza menor propensão de dirigentes industriais serem correntistas. Quanto ao setor serviços, com 38% da amostra de dirigentes correntistas e 27% da amostra de dirigentes não correntistas, está a sinalização de que este setor, isoladamente considerado, contribui mais com dirigentes correntistas do que com dirigentes não correntistas.

#### 4.4 NÍVEL DE CONTRIBUIÇÃO DE CADA VARIÁVEL INDEPENDENTE

Cada variável independente possui um nível de contribuição, maior ou menor, para concretizar a diferença entre o grupo de dirigentes correntistas e o grupo de dirigentes não correntistas.

No presente estudo, o nível de contribuição para as diferenças entre os dois grupos foi obtido através do cálculo simples da variação dos percentuais de cada variável independente, sendo tanto maior a contribuição quanto maior for a variação de percentuais constatada.

Exemplificando: a variável independente data do cadastro acima de 10 anos obteve o percentual de 70% da amostra entre os dirigentes correntistas e o percentual de 7% da amostra entre os dirigentes não correntistas. Assim, esta variável independente apresenta individualmente a expressiva diferença de 63% da amostra entre o grupo de correntistas e o grupo de não correntistas, figurando, no caso do presente estudo, como a variável independente que mais contribui para as diferenças entre os grupos.

São apresentadas, na seqüência, as variáveis independentes em ordem de maior contribuição nas diferenças entre o grupo de dirigentes correntistas e o grupo de dirigentes não correntistas, tendo como critério de desempate, nos casos de resultados iguais, a maior expressão percentual das variáveis independentes dentro de seus grupos.

Nome da variável independente	percentual correntistas	percentual não correntistas	variação
Data do cadastro acima de 10 anos -----	70	7	63
Renda mensal até R\$ 1 mil -----	26	72	46
Data do cadastro acima de 2 anos até 5 anos	4	41	37
Renda mensal acima de R\$ 2 mil até R\$ 5 mil	25	2	23
Escolaridade 3° grau -----	34	13	21
Valor do patrimônio acima de R\$ 100 mil até R\$ 500 mil -----	23	2	21
Idade acima de 50 anos -----	37	19	18
Escolaridade 2° grau -----	51	68	17
Sexo masculino -----	83	68	15
Sexo feminino -----	17	32	15
Renda mensal acima de R\$ 5 mil -----	17	2	15
Data do cadastro menos de 1 ano -----	0	15	15
Tempo de existência das empresas que dirigem acima de 10 anos --	54	42	12

Estado civil casados -----	75	64	11
Natureza da atividade econômica das empresas que dirigem – serviços	38	27	11
Estado civil solteiros, separados ou divorciados -----	25	36	11
Natureza da atividade econômica das empresas que dirigem – indústria	19	30	11
Naturalidade Marau (RS) -----	58	68	10
Naturalidade outro município -----	42	32	10
Faixa de faturamento anual das empresas que dirigem acima de R\$ 240 mil até R\$ 1.200 mil -----	26	36	10
Faixa de faturamento anual das empresas que dirigem acima de R\$ 5 milhões	10	0	10
Tempo de existência das empresas que dirigem acima de 2 anos até 5 anos	16	25	9
Idade até 30 anos -----	8	27	9
Renda mensal acima de R\$ 1 mil até R\$ 2 mil	32	24	8
Valor do patrimônio até R\$ 50 mil -----	11	19	8
Data do cadastro acima de 1 ano até 2 anos	4	11	7
Idade acima de 40 anos até 50 anos ----	30	36	6
Tempo de existência das empresas que dirigem acima de 1 ano até 2 anos	4	10	6
Valor do patrimônio acima de R\$ 1 milhão	6	0	6
Restrições cadastrais não existentes ----	91	87	4
Data do cadastro acima de 5 anos até 10 anos -----	22	26	4
Restrições cadastrais existentes -----	9	13	4
Valor do patrimônio acima de R\$ 500 mil até R\$ 1 milhão -----	8	4	4
Idade acima de 30 anos até 40 anos ----	25	28	3
Faixa de faturamento anual das empresas que dirigem até R\$ 240 mil -----	58	60	2
Faixa de faturamento anual das empresas			

que dirigem acima de R\$ 1.200 mil até R\$ 5 milhões -----	6	4	2
Tempo de existência das empresas que dirigem menos de 1 ano -----	4	2	2
Tempo de existência das empresas que dirigem acima de 5 anos até 10 anos	22	21	1
Valor do patrimônio acima de R\$ 50 mil até R\$ 100 mil -----	10	11	1
Natureza da atividade econômica das empresas que dirigem – comércio	43	43	0
Escolaridade 1º grau -----	13	13	0

A explanação acima caracteriza o resultado de uma análise discriminante de dois grupos com a identificação das variáveis independentes que mais contribuem para as diferenças entre grupos, referida por MALHOTRA (2006, p. 524).

Considerando-se a seqüência acima apresentada, pode-se supor que a variável independente data de cadastro acima de 10 anos é que mais contribui para a diferença entre o grupo de correntistas e o grupo de não correntistas. E cada variável independente subsequente apresenta nível decrescente de contribuição para a diferença entre os grupos, até chegar à última variável independente escolaridade 1º grau, que não apresenta contribuição para as diferenças entre os grupos.

#### **4.5 RESPOSTAS QUALITATIVAS DE DIRIGENTES EMPRESARIAIS CORRENTISTAS PESSOA FÍSICA**

Apresentamos a seguir as respostas qualitativas às perguntas dirigidas aleatoriamente a três dirigentes empresariais que são também correntistas pessoa física do Banco do Brasil.

**Respostas à pergunta: Quais as razões que o motivaram a ter conta corrente pessoa física no Banco do Brasil?**

**Respondente 1:** a tradição, a segurança, a confiabilidade, o bom atendimento, estou sempre satisfeito com o Banco, tenho fácil acesso pela internet e tenho presteza no atendimento.

**Respondente 2:** a confiança, a tradição familiar de ser cliente do Banco, a credibilidade, a tradição do Banco.

**Respondente 3:** as facilidades de pagamentos através da internet, o fácil recebimento pelo Banco de todo o tipo de convênios de recebimento por conta de terceiros.

**Respostas à pergunta: Que sugestões tens para o Banco do Brasil atender melhor suas necessidades de produtos e serviços bancários?**

**Respondente 1:** manter o sistema atual.

**Respondente 2:** sou cliente desde 1982 e no meu talonário aparece cliente desde 1995, gostaria que o Banco corrigisse isto. Estou satisfeito com o sistema atual. Se possível, reduzir as taxas de juros.

**Respondente 3:** se possível diminuir o tempo de permanência nas filas de atendimento nos guichês de caixa.

As respostas qualitativas acima transcritas demonstram bom nível de satisfação com os produtos e serviços do Banco dos dirigentes empresariais que são correntistas. Entre as sugestões de melhorias, aquela relativa à que seja corrigida a data do início da conta corrente no Banco no talonário de cheques, está voltada a aspectos de reconhecimento social, não se referindo, portanto, a questões

financeiras. A sugestão de que, se possível, sejam reduzidas as taxas de juros, sinalizam a necessidade de maior divulgação de produtos do Banco, muitos dos quais têm taxas inferiores aos níveis praticados pelo produto cheque especial, provavelmente citado pelo correntista como o produto que deveria ter as taxas de juros reduzidas.

A resposta do respondente 3, se limitando à sugestão de diminuir o tempo de permanência nas filas de atendimento nos guichês de caixa, sinaliza o conflito existente entre o Banco e entre os usuários, em que a pretensão do primeiro é o direcionamento para os múltiplos meios alternativos de pagamentos e de recebimentos, quer através dos terminais de auto-atendimento, quer através das movimentações financeiras pela internet e pelo atendimento telefônico; enfim, todos os outros meios de atendimento, os quais, embora múltiplos, ainda enfrentam muita resistência por boa parte de clientes e de usuários.

#### **4.6 RESPOSTAS QUALITATIVAS DE DIRIGENTES EMPRESARIAIS NÃO CORRENTISTAS PESSOA FÍSICA**

Apresentamos na seqüência as respostas qualitativas às perguntas dirigidas a três dirigentes empresarias aleatoriamente abordados, que não são correntistas pessoa física do Banco do Brasil:

**Respostas à pergunta: Quais as razões que o desmotivaram a ter conta corrente pessoa física no Banco do Brasil?**

**Respondente 1:** minha empresa é firma individual, já tenho conta corrente em nome da empresa; é suficiente para as movimentações que faço, não quero ter o custo de ter duas contas correntes.

**Respondente 2:** já tenho conta corrente pessoa física na Caixa Econômica Federal.

**Respondente 3:** já temos a conta corrente em nome da empresa no Banco do Brasil, fazemos todas as movimentações de que precisamos através da conta corrente da empresa.

**Respostas à pergunta: Tens conta corrente pessoa física em outro Banco?  
Se tiveres, há quanto tempo?**

**Respondente 1:** não.

**Respondente 2:** sim, na Caixa Econômica Federal, desde 2001.

**Respondente 3:** sim, no Bradesco, há mais de 10 anos.

**Respostas à pergunta: Que melhorias o Banco do Brasil poderia ofertar para motivá-lo a abrir conta corrente no Banco?**

**Respondente 1:** não tenho sugestões, não pretendo abrir conta corrente pessoa física no Banco do Brasil.

**Respondente 2:** Reduzir o preço das tarifas, diminuir as taxas de juros.

**Respondente 3:** Manter o bom atendimento, reduzir o tempo de espera das filas para o atendimento nos guichês de caixa.

As respostas qualitativas dos dirigentes que não são correntistas do Banco sinalizam que não há rejeição pelo Banco, nem por seus produtos e nem por seus serviços, estando representados os motivos de não terem conta corrente no Banco por outros sinalizadores, como o alegado pelo respondente 1, o qual, enquanto proprietário de pequena empresa, alega que a conta corrente da empresa supre também suas necessidades individuais; igual motivo apresentado pelo respondente

3. A resposta do respondente 2, de já possuir conta corrente na Caixa Econômica Federal, pode ser considerada resposta previsível, considerando o ambiente competitivo do mercado bancário. Pode também ser considerada situação previsível o fato de que muitos dirigentes empresariais, já sendo correntistas pessoa física em outros bancos, posteriormente constituem sua empresa e esta empresa passa a ser cliente do Banco do Brasil, porém os dirigentes podem manter sua conta particular no banco de origem.

Entre os dirigentes não correntistas também está presente a preocupação com redução dos preços das tarifas e com a redução das taxas de juros, sinalizando, a princípio, necessidade de que seja passada melhor informação sobre estes quesitos, sabendo que em muitos casos as tarifas bancárias no Banco do Brasil são praticamente inexistentes e as inúmeras linhas de crédito têm efetivamente taxas de juros muito competitivas.

O respondente 3 trouxe novamente em debate a questão do tempo de espera nas filas para o atendimento nos guichês de caixa, sinalizando provável divergência de posições entre o Banco e os seus clientes e usuários, em que o objetivo do primeiro é direcionar este atendimento para inúmeros outros meios alternativos, como os terminais de auto-atendimento; para transações via internet e por via telefônica, até mesmo via celular; e a cultura bancária de grande parte dos clientes e usuários dos bancos ainda é de resistência a estes meios alternativos de atendimento.

## 5 CONTRIBUIÇÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pretensão de obter o perfil geral dos dirigentes empresariais das empresas que são clientes do Banco do Brasil de Marau (RS); de obter o perfil dos dirigentes que são também clientes pessoa física e de obter o perfil dos que não são clientes pessoa física foi concluída com êxito. Os dados obtidos foram apresentados e a sua obtenção não teve dificuldades, sendo o resultado final apresentado consequência de uma pesquisa sem limitadores.

De igual forma, as entrevistas pessoais aplicadas aleatoriamente aos dirigentes empresariais das empresas clientes do Banco do Brasil de Marau (RS) que são também clientes pessoa física e àqueles dirigentes que não são clientes pessoa física, foram bem recebidas e voluntariamente respondidas, sem restrições.

Os conceitos dos autores citados na revisão bibliográfica podem ser aplicados à realidade administrativa do dia-a-dia dos dirigentes empresariais pesquisados no presente trabalho. O perfil obtido no presente trabalho considerou inúmeras variáveis independentes existentes na publicação de ANDRADE e LIMA (1999, p. 21). O início da classe dirigente citada por PRADO (1968, p. 152); as empresas familiares citadas por ÁLVARES (2003, p. 23) e por GARCIA (2001, p. 3); o ambiente sócio cultural citado por KOTLER (1998, p. 155); os aspectos de liderança citados por MOTTA (1994, p. 211); as qualidades pessoais e profissionais referidos por MASON (1994, p. 251); a colaboração, referida por COX (1994, p. 103); sobre ter funções ativadoras citadas por CHIAVENATO (1987, p. 278); sobre ser a função administrativa um desafio contínuo conforme CHIAVENATO (1987, p. 307); da preocupação com resultados e com a satisfação dos clientes referidos por DINIZ COSTA e SANTANA (2000, p. 16); dos aspectos psicológicos citados por SIMON (1971, p. 113); sobre avaliar riscos, incertezas e soluções alternativas conforme citado por DUBRIN (2003, p. 86); sobre o dirigente empresarial como agente de mudanças conforme referido por GANEM (1998, p. 155); quanto à produtividade ser responsabilidade direta dos gestores com base na afirmação de SCANLAN (1979, p. 329); com relação à eficácia gerencial com planejamento mencionada por

MONTENEGRO e BARROS (1988, p. 47); sobre a gerência participativa e inovadora citada por MATOS (1979, p. 24); quanto às crises serem um desafio, conforme RIGBY (2003, p. 14); e sobre a necessidade de pequenos ajustes citada por EISENHARDT e BROWN (2003, p. 162): todos estes quesitos têm relação com as variáveis independentes abordadas no presente estudo, com maior ou menor intensidade, ligadas aos aspectos comportamentais dos dirigentes empresariais, observados nas respostas por eles fornecidas às entrevistas anteriormente citadas e em cada um dos elementos das variáveis independentes da presente pesquisa, quais sejam: os aspectos ligados à idade dos dirigentes empresariais; ao seu sexo, masculino ou feminino; ao seu estado civil; à sua escolaridade; à sua renda mensal; à sua naturalidade; à data do cadastro no Banco do Brasil; as restrições cadastrais existentes ou não; o valor dos seus bens e do seu patrimônio; o tempo de existência das empresas que dirigem; a faixa de faturamento das empresas que dirigem, e a natureza da atividade econômica das empresas que eles dirigem, neste caso, se indústria, comércio ou serviços.

A pesquisa objeto do presente trabalho obteve êxito e obteve as informações inicialmente pretendidas sobre o perfil dos dirigentes empresariais das empresas que são clientes do Banco do Brasil de Marau (RS).

A partir da amostragem probabilística sistemática contemplando cem dirigentes, de um universo total de quinhentos dirigentes, foi formado inicialmente o perfil geral destes dirigentes; em seguida, foi formado o perfil de cada uma das duas variáveis dependentes, quais sejam, da parte dos dirigentes que são também clientes pessoa física do Banco do Brasil e da parte dos dirigentes que não são clientes pessoa física do Banco do Brasil. A apresentação dos dirigentes sob o perfil geral; sob o perfil com a variável dependente ser também correntista pessoa física, e sob a variável dependente não ser correntista pessoa física permitiu fazer comparações entre os dois grupos, à luz das seguintes variáveis independentes: idade, sexo, estado civil, escolaridade, renda mensal, naturalidade, data do cadastro, a existência ou não de restrições cadastrais, o valor dos bens e do patrimônio, o tempo de existência das empresas que dirigem, a faixa de faturamento das empresas que dirigem e a natureza da atividade econômica das empresas que dirigem, quais sejam, indústria, comércio ou serviços.

Foram também aplicadas entrevistas em profundidade a dirigentes empresariais que são também clientes pessoa física do Banco do Brasil com

questionamentos sobre o fato de optarem pela manutenção de conta corrente pessoa física; e também a dirigentes empresariais que não são clientes pessoa física do Banco do Brasil, com questionamentos sobre este fato de não possuírem conta corrente pessoa física no Banco. Em ambos os casos, as entrevistas foram bem recebidas e devidamente respondidas.

Os resultados obtidos com a aplicação da presente pesquisa estão à disposição da instituição Banco do Brasil e, por consequência, a todos os seus funcionários, notadamente os seus gerentes de contas; e a todos os demais interessados, para que sirvam como norteador na pretendida intenção de ampliar e otimizar a oferta de produtos e serviços do Banco do Brasil a todos os dirigentes empresariais e a todas as empresas que eles dirigem.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ÁLVARES, Elismar. Governando a Empresa Familiar. Edições Fundação Dom Cabral & Qualitymark Editora Ltda, Rio de Janeiro, 2003.

ANDRADE, Rui Otávio Bernardes de; LIMA, Manoelita Correia. Perfil, Formação e Oportunidades de Trabalho do Administrador Profissional. Conselho Federal de Administração & Escola Superior de Propaganda e Marketing, São Paulo, 1999.

BARROS, Aidil Jesus da Silveira; LEHFELD, Neide Aparecida de Souza. Fundamentos de Metodologia Científica. Makron Books, São Paulo, 2000.

CERVO, A.L.; BERVIAN, P.A. Metodologia Científica. McGraw-Hill do Brasil, São Paulo, 1983.

CHIAVENATO, Idalberto. Administração: Teoria, Processo e Prática. McGraw-Hill, São Paulo, 1987.

CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de Pessoas. Elsevier Editora, Rio de Janeiro, 2005.

COX, Allan. O Perfil do Realizador. Ediouro S. A., Série Business Books, Rio de Janeiro, 1994.

DEMO, Pedro. Metodologia Científica em Ciências Sociais. Editora Atlas, São Paulo, 1995.

DEMO, Pedro. Pesquisa. Princípio Científico e Educativo. Cortez: Autores Associados, São Paulo, 1990.

DINIZ COSTA, Tarcízio. SANTANA, José Luiz de. (Fundação Dom Cabral) Qual o Futuro para a Área de Recursos Humanos nas Empresas?. MAKRON Books, São Paulo, 2000.

DUBRIN, Andrew J. Fundamentos do Comportamento Organizacional. Pioneira Thomson Learning, São Paulo, 2003.

DULISEK, Darci. A Arte da Investigação Criadora; Introdução à Metodologia da Pesquisa. Junta de Educação Religiosa e Publicações, Rio de Janeiro, 1985.

EISENHARDT, Kathleen M. e BROWN, Shona L. Liderando em Tempos de Turbulencia. Harvard Business Review. Elsevier, Rio de Janeiro, 2003.

GANEM, Admon. Na Linha de Frente: Uma Análise do Comportamento Administrativo. Lemos Editorial, São Paulo, 1998.

GARCIA, Luiz Fernando. Pessoas de Resultado: o Perfil de Quem se Destaca Sempre. Editora Gente, São Paulo, 2003.

GARCIA, Volnei Pereira. Desenvolvimento das Famílias Empresárias. Qualitymark Editora Ltda, Rio de Janeiro, 2001.

KERLINGER, Fred Nichols(Universidade de Amsterdã). Metodologia da Pesquisa em Ciências Sociais. Um tratamento Conceitual. EPU - Editora Pedagógica e Universitária Ltda e EDUSP - Editora da Universidade de São Paulo, São Paulo, 1980.

KOTLER, Philip. Administração de Marketing. Editora Atlas, São Paulo, 1998.

MALHOTRA, Naresh K. Pesquisa de Marketing: Uma Orientação Aplicada. Bookman, Porto Alegre, 2006.

MASON, Joseph G. O Dirigente Criativo. Criatividade Aplicada à Direção de Empresas. IBRASA, Instituição Brasileira de Difusão Cultural S A, São Paulo, 1974.

MATOS, Francisco Gomes de. Gerência Participativa: Como Obter a Cooperação Espontânea da Equipe e Desburocratizar a Empresa. Livros Técnicos e Científicos Editora S. A., Rio de Janeiro, 1979.

MINAYO, Maria Cecília de Souza; DESLANDES, Suely Ferreira; CRUZ Neto, Otávio; GOMES, Romeu. Pesquisa Social: Teoria, Método e Criatividade. Editora Vozes, Petrópolis, RJ, 2000.

MONTENEGRO, Eraldo de Freitas; BARROS, Pedro Dalledonne de. Gerenciando em Ambiente de Mudança - Uma Ferramenta Gerencial Para Neutralizar Ameaças. Editora McGraw-Hill, São Paulo, 1988.

MOTTA, Paulo Roberto. Gestão Contemporânea: A Ciência e a Arte de Ser Dirigente. Editora Record, Rio de Janeiro, 1994.

PRADO, J. F. de Almeida. História da Formação da Sociedade Brasileira. D. João VI e o Início da Classe Dirigente do Brasil. Companhia Editora Nacional, São Paulo, 1968.

RIGBY, Darrel. Liderando em Tempos de Turbulência. Harvard Business Review. Elsevier, Rio de Janeiro, 2003.

SCANLAN, Burt K. Princípios de Administração e Comportamento Organizacional. Atlas, São Paulo, 1979.

SELLTIZ, Claire; JAHODA, Marie; DEUTSCH, Morton, e COOK, Stuart W. Métodos de Pesquisa nas Relações Sociais. EPU, Editora Pedagógica e Universitária Ltda, São Paulo, 1975.

SIMON, Herbert Alexander. Comportamento Administrativo; Estudo dos Processos Decisórios nas Organizações Administrativas. Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 1971.

STEFFAN, Heinz Dieterich. Novo Guia Para a Pesquisa Científica. Editora da FURB, Blumenau, 1999.