

GESTÃO DA INFORMAÇÃO E O PROCESSO DE NEGOCIAÇÃO BANCÁRIA

ADMINISTRATION OF THE INFORMATION AND THE PROCESS OF BANK NEGOTIATION

Clea Beatriz Macagnan

Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS

Almir Lindemann

Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS

ABSTRACT

This paper analyzes the quality of the administration of information, identifying deficiencies in the information systems, used in the negotiation process for concession of bank credit, to small and mid-sized companies, under the business managers' perspective. The results make the deficiencies evident and confirm the need for change in the systems of administration of information, in order to allow for both an improvement in the negotiation process of bank credit as well as a larger economical efficiency of the available resources.

Keywords: Asymmetry of information. Negotiation. Bank credit.

RESUMO

Este artigo analisa a qualidade da gestão da informação, identificando deficiências nos sistemas de informação utilizados no processo de negociação para concessão de crédito bancário, para

Recebido em/*Manuscript first received:* 07/11/2007 Aprovado em/*Manuscript accepted:* 12/12/2008
Endereço para correspondência/*Address for correspondence*

Clea Beatriz Macagnan, Doutora em Creación, Estrategia e Gestão de Empresas, pela Univeridad Autonoma de Barcelona (titulo reconhecido pelo Doutorado em Ciências Contábeis da USP). Mestre em Ciências da Comunicação - ênfase em Semiótica, pela Universidade do Vale dos Sinos. Especialista em Marketing e Administradora de Empresas pela Universidade do Vale dos Sinos. Professora do Programa de Doutorado e Mestrado em Ciências Contábeis da UNISINOS e em cursos de pós-graduação de diversas universidades no Brasil e no exterior, bem como em grandes empresas. E-mail: cleabeatriz@hotmail.com e clea@unisinobr.com

Almir Lindemann, é especialista em Administração da Tecnologia da Informação e especialista em Desenvolvimento em Software Livre – ambos pela Unisinobr. Graduado em Educação Física – UFRGS. Atualmente exerce a atividade de coordenador de projetos em TI no Banco do Estado do Rio Grande do Sul, E-mail almirlindemann@gmail.com

ISSN online: 1807-1775

Publicado por/*Published by:* TECSI FEA USP – 2009

empresas de pequeno e médio porte, pela perspectiva dos gerentes de negócio. Os resultados evidenciam deficiências, confirmando que há necessidade de mudança nos sistemas de gestão da informação para a melhoria do processo de negociação de crédito bancário e a maior eficiência econômica dos recursos disponibilizados.

Palavras-chave: Assimetria da informação. Negociação. Crédito bancário.

1 INTRODUÇÃO

Em teoria, se poderia dizer que o processo de negociação, configurado pela assimetria da informação, supõe a gestão da informação como condição para um acordo contratual economicamente eficaz. Ciente desta condição, as organizações bancárias administram a informação através de sistemas que objetivam facilitar a decisão dos gestores no processo de negociação para concessão de crédito. Deficiências na gestão da informação podem influenciar negativamente esse processo, contribuindo para a ineficiência econômica dos recursos disponibilizados.

Neste sentido, o problema de pesquisa que se apresenta é: “Há deficiências nos sistemas de informação utilizados pelos gestores de negócio que atuam no processo de negociação para concessão de crédito bancário?”. O presente estudo objetiva analisar a qualidade da gestão da informação, identificando o grau de deficiência nos sistemas de informação, pela perspectiva dos gerentes de negócio que atuam como negociadores de uma organização bancária. Estudos como este podem contribuir para o aprimoramento dos sistemas de informação no segmento bancário, favorecendo a eficiência econômica dos recursos disponibilizados à sociedade em que atua e colaborar com novos estudos empíricos sobre o tema.

Após esta introdução, apresentam-se aspectos teóricos relacionados à gestão da informação no contexto bancário. Na sequência, são abordadas reflexões pertinentes ao processo de negociação. Na quarta parte revisam-se conceitos relacionados à assimetria da informação, e na continuação descreve-se a metodologia de pesquisa utilizada para, posteriormente, apresentar a análise dos resultados. Conclui-se o artigo apresentando considerações gerais e contribuições da pesquisa.

2 GESTÃO DA INFORMAÇÃO NO CONTEXTO BANCÁRIO

Considerando o contexto organizacional, o valor da informação é reconhecido por quem a demanda e, com ela, obtém ganhos. Porém, a problemática não se encontra localizada na informação em si, mas em sua utilidade, que é estabelecida por seu significado, obtido através das relações entre as diferentes informações. Neste processo, a gestão da informação é fundamental para sua valorização e identificação de sentido.

As organizações bancárias podem tirar proveito desse aspecto, utilizando bons sistemas de informação que possibilitam a gestão de riscos nas negociações para concessão de crédito, por exemplo. Uma gestão da informação eficaz estabelece a ordem e configura o sentido na tomada de decisão no processo de negociação.

Os sistemas de informação caracterizam-se como um conjunto de elementos que interagem, formando um todo, orientado para determinados fins, em permanente relação de interdependência com o ambiente externo. Em outras palavras, são conjuntos de procedimentos que visam captar informações sobre o que acontece na organização e em

suas relações, apresentando-as segundo uma dada ordem, definida por um modelo objetivo, muitas vezes em forma de relatórios (BIO, 1985).

A gestão da informação através de sistemas pode, também, caracterizar-se como um conjunto de componentes inter-relacionados que visam coletar, recuperar, processar, armazenar e distribuir informações com a finalidade de facilitar o planejamento, o controle, a coordenação, a análise e o processo decisório em empresas e outras organizações (LAUDON; LAUDON, 2004).

Historicamente, a gestão da informação acontecia através de métodos de análise e projetos de sistemas que enfocavam dados e processos. Dessa ênfase inicial em algoritmos, programas e processos, as metodologias de desenvolvimento migraram para uma abordagem centrada nos dados. Posteriormente, as preocupações dos analistas e dos usuários foram passando dos dados operacionais para as informações agregadas envolvidas no processo de tomada de decisão. Assim, a gestão da informação evoluiu para se tornar um apoio na tomada de decisão em situações de negociação.

Enquanto área de conhecimento, a gestão da informação é constituída por duas vertentes, a saber: (1) sistemas de processamento de transações e (2) sistemas de suporte à decisão. Os sistemas de processamento de transações, ou sistemas operacionais, têm como principal objetivo registrar operações e fatos relevantes das áreas de negócio. A ênfase nesses sistemas é a validação dos dados, visando à maior qualidade e depuração das bases de dados. Já os sistemas de suporte à decisão, denominados também sistemas de gestão da informação, são desenvolvidos para apoiar os gestores de negócio no processo decisório, disponibilizando informações para que a tomada de decisão seja eficiente. Estes sistemas podem ser identificados em quatro categorias (TORRES, 1995), apresentadas na sequência.

- **Sistemas Transacionais:** também reconhecidos como sistemas operacionais, sua principal função é de registrar, atualizar e recuperar transações, ou seja, informações sobre ocorrências de qualquer natureza que envolvam a operação da organização e a produção de relatórios analíticos e sintéticos.
- **Sistemas de Informações Gerenciais:** também conhecidos como sistemas de gestão da informação, destinam-se a alimentar processos de tomada de decisão inerentes ao processo de planejamento, ao controle, à formulação, ao acompanhamento de políticas e à interpretação de resultados que requeiram informações adequadas. Sistemas de Informações Gerenciais bem estruturados são aqueles que se preocupam essencialmente com a geração de informações para o processo gerencial, em geral, orientada para necessidades funcionais bem estabelecidas, cuidando de funções como fornecer informações aos níveis gerenciais das organizações. Esta geração de informações pode ser considerada eficaz quando produzir informações realmente necessárias, em tempo hábil e confiável, atendendo aos requisitos operacionais e de tomada de decisões (BIO, 1985).
- **Sistemas de Suporte a Decisões (SSD) ou Sistemas de Apoio a Decisões (SAD):** são todos e quaisquer tipos de recursos computacionais que possam servir de instrumento de auxílio nos processos de tomada de decisões. Esta categoria de recursos inclui desde sistemas de análise e projeções estatísticas de séries de

dados até complexos modelos simuladores da realidade estudada, passando por recursos mais simples, como as planilhas eletrônicas, utilizadas para avaliar possibilidades diversas a respeito dessa realidade. Os sistemas SSD e SAD servem para tratar situações que envolvam processos decisórios não completamente estruturados, dos quais se conhece apenas parte das relações de causa e efeito, que são utilizados como base complementar para o tomador de decisões.

- **Sistemas de Suporte a Executivos (ESS - *Executive Support Systems*):** referem-se aos recursos destinados aos executivos, que propiciam acesso às bases de informação de forma livre e flexível, com ferramentas poderosas capazes de produzir relatórios, consultas, gráficos e imagens, com base na estrutura de informações transacionais, utilizando comandos simples. Assim, num ambiente desse tipo, um executivo pode, por meio de um microcomputador com recursos gráficos, operar de forma interativa com a base de dados, obtendo informações consolidadas ou analíticas para o período desejado e na forma desejada, sem que para isso necessite de suporte dos técnicos em processamento de dados.

Na esteira dos referidos sistemas emergem os Sistemas de Mineração de Dados. Em algumas situações, a quantidade de informações disponíveis pode ser muito grande, o que dificulta a ação de análise; em outras, a capacidade de análise pode não ser suficiente para distinguir quais são as informações, ou suas combinações, que realmente são importantes.

Para Singh (2001), a capacidade de coletar e armazenar ultrapassou nosso limite no que se refere à possibilidade de analisar, resumir e extrair conhecimento dos dados disponíveis em determinados sistemas. Nessa linha, o autor sugere que as empresas estejam preparadas para lidar com a avalanche de informações em que se baseiam para tomar decisões estratégicas nos negócios. Esta constatação vem provocando crescente interesse em Sistemas de Mineração de Dados, que realizam um processo de extração de informações significativas de bancos de dados extensos, para análise.

Na busca por padrões de comportamento, que podem estar implícitos nos dados armazenados, eles permitem extrair informações que até então seriam desconhecidas, mas que oferecem importantes interpretações da realidade, facilitando a tomada de decisões.

Os Sistemas de Mineração de Dados dependem da construção de um banco de dados (depósito de dados) que são extraídos de um ou de vários sistemas operacionais, e que foram selecionados e depurados para o processamento de consultas. Com base nos dados contidos nesse banco de dados são realizadas simulações que procuram informações importantes, com a interação de um analista que conhece bem os sistemas de origem das informações, podendo ser úteis na construção do conhecimento, um objetivo tão procurado por todas as organizações.

As diversas classificações dos sistemas informatizados caracterizam-se basicamente em sistemas operacionais. Estes utilizam bancos de dados para registrar operações realizadas e sistemas de gestão da informação que procuram utilizar todas as informações disponíveis nas organizações para produzir relatórios, ou seja, mais informações que auxiliem na interpretação da realidade e no processo decisório. Com base nos sistemas operacionais, podem ser utilizados os Sistemas de Mineração de

Dados, que podem ser considerados uma evolução dos sistemas de gestão da informação, os quais permitem que informações armazenadas auxiliem melhor os gestores na tomada de decisões.

Os sistemas, seja o operacional ou o de gestão da informação, possuem dados como componente básico. Segundo Setzer (1999), os dados podem ser definidos como a matéria-prima a ser utilizada na produção de informações. São sinais que não foram processados, correlacionados, integrados, avaliados ou interpretados de qualquer forma, e constituem uma abstração formal a ser representada e transformada por um sistema. Ou, ainda, definidos como uma sequência de signos quantificados ou quantificáveis. Representam fatos, textos, gráficos, imagens estáticas e sons, entre outros, e são coletados com o uso de procedimentos técnicos. Para Davenport (1998), os dados são elementos brutos, sem significado, desvinculados da realidade. Porém, esses dados – signos – sistematizados adquirem sentido e possibilitam a configuração da informação.

Neste sentido, os dados são a ‘matéria-prima’ da informação, que carecem de sentido para a tomada de decisão. A informação é uma abstração informal de um dado, ou conjunto de dados, que lhe(s) dá, dependendo da interpretação de quem a utiliza, um significado (SETZER, 1999). O que é armazenado não é a informação, mas sua expressão em forma de dados.

Para sua utilização, os dados passam por algum tipo de processamento que os transforma em informação para que possam ser usados. Este processo de transformação envolve a aplicação de procedimentos como: formatação, tradução, fusão e impressão, entre outros. A maior parte deste processo pode ser realizada pelo sistema de informática. O sistema não processa informações, apenas dados.

A gestão da informação, através de sistema, tem como principal característica o fornecimento de informações, oriundas da transformação dos dados que armazena e organiza. Com informações, surge a possibilidade de configuração de texto, que dá sentido à formulação de hipóteses, permitindo uma pesquisa que a aceite ou não, o que levaria o gestor a uma tomada de decisão, como conceder ou não o crédito, por exemplo. A informação é um instrumento vital no processo decisório. Sua qualidade terá influência direta na eficácia das decisões tomadas. É um conjunto de dados significativos e úteis aos seres humanos em processos como o de tomada de decisões (LAUDON; LAUDON, 2004).

Se fossem representados por hierarquia, na base se encontrariam os dados, nível mais básico, no extremo superior se encontraria o conhecimento, enquanto no meio estaria a informação. Com a base de dados constituída, eles são transformados em informações que, analisadas e avaliadas, cumprindo os critérios de confiabilidade, relevância e importância, resultariam em conhecimento (DAVENPORT, 1998). O conhecimento é um conjunto de ferramentas conceituais e categorias usadas pelos seres humanos para criar, coleccionar, armazenar e compartilhar a informação (LANDON; LANDON, *op. cit.*). Este é, segundo Setzer (1999), obtido em um processo de transformação realizado por meio de avaliação de dados e informações, onde os insumos provenientes das diversas fontes são analisados e combinados, na síntese de um produto final, o conhecimento.

É com conhecimento que os tomadores de decisões podem atuar de forma mais eficiente na situação-problema. O conhecimento é entendido como uma abstração

pessoal sobre algo que foi experimentado, vivenciado. Sendo assim, pode-se pensar que, embora a geração de conhecimento não dependa de sistemas informatizados, bons sistemas de gestão da informação podem permitir, além de uma eficiente tomada de decisões, sua construção.

Setzer (1999, s.p.) considera que “dados são puramente sintáticos, enquanto informação contém, necessariamente, semântica, e o conhecimento é uma abstração interior relacionada a alguma coisa existente no mundo real e do qual temos uma experiência direta”. O conhecimento não é estático; ele se modifica mediante a interação com o ambiente, sendo construído num processo reconhecido como aprendido. As informações estruturadas como sistema estabelecem sentido e conhecimento potencial, utilizável na tomada de decisões frente às questões-problema no processo de negociação. É o tema que se abordará no próximo ponto.

O processo de negociação

O processo de negociação é estabelecido pelo surgimento do conflito, caracterizado pela existência de diferentes proposições de interesses, valores, comportamento e/ou informações propostas pelas partes envolvidas (MACAGNAN, 2006). A negociação configura-se por um processo, e não por um evento. Ela se desenvolve por um processo composto por diferentes etapas, a saber: diagnóstico da situação, planejamento, tratativas, que resultarão em acordo ou sem acordo.

Quando há acordo, o processo é finalizado por sua manutenção, isto é, com as partes registrando os fatos e cumprindo o que foi acordado. O acordo, muitas vezes, não representa as proposições estimadas, mas, sim, o que foi aceito pelas partes (Ibidem). Isto porque a negociação é um processo decisório compartilhado, no qual as pessoas decidem em conjunto e os resultados obtidos dependem da habilidade dos negociadores (KARRASS, 1996).

A negociação é vital para as empresas, uma vez que, conforme destacam Jensen e Meckling (1976), a essência da organização está em suas relações contratuais com funcionários, fornecedores, credores e clientes, entre outros. Os contratos, por vezes, passam por um processo de negociação antes de serem firmados. A negociação não é um processo reservado apenas a diplomatas habilitados (LEWICKI *et al.*, 2002). As relações sociais são compostas por pequenos e grandes contratos entre seus integrantes, em seus diferentes núcleos: família, organização empresarial, etc. Para Cohen (1980), se a vida é um jogo, a negociação é um meio de vida, e para ser bem-sucedido é necessário compreender esse jogo em sua totalidade. Fisher *et al.* (1994) definem a negociação como um meio de se conseguir o que se quer de outra parte.

O processo da negociação viabiliza-se como mecanismo de troca. Toda negociação é estabelecida porque as partes envolvidas visam obter algo e, por isto, estabelecem a relação. Porque o outro tem algo que me interessa é que me disponho a negociar, sendo o inverso verdadeiro. As partes negociam, pois imaginam poder influenciar a outra parte de alguma maneira e, assim, atender suas proposições, fechando um acordo. Esta influência pode se estabelecer pelo uso de linguagem verbal e/ou não-verbal (MACAGNAN, 2007b). Não há outra forma de negociar senão através da comunicação, em que a informação exerce um papel fundamental.

Um dos fatores que influi diretamente no resultado obtido nas negociações é o planejamento. Para tanto, faz-se necessária a obtenção de informações que possibilitem estimar comportamentos nas tratativas, etapa posterior, sejam informações de mercado, das características da outra parte envolvida na negociação ou mesmo de aspectos legais que limitam as possibilidades de ação. Sem um planejamento, os resultados no processo da negociação serão obras do acaso e menos pela eficiência técnica dos negociadores (LEWICKI *et al.*, *op. cit.*). A falta de informações reduz a possibilidade de desenvolver uma estratégia de negociação assertiva e facilita o comportamento do blefe. O desenvolvimento de uma estratégia interfere diretamente nos resultados. A estratégia pode ser definida como uma forma ou um plano que contempla sequências de ações durante o processo de negociação (Ib.).

Em uma negociação de crédito, informações como taxa de juros, prazo de entrega da documentação, tempo disponível e poder decisório para realizar a negociação, entre outras, influenciam o resultado. Para o desenvolvimento do planejamento, é recomendável a busca de informações sobre a outra parte envolvida no processo de negociação, visualizando possíveis comportamentos, movimentos das partes envolvidas, para que a busca por um acordo seja facilitada. Para o desenvolvimento de uma estratégia eficaz, importa considerar também informações que surgem durante a negociação e possíveis mudanças de comportamento. Portanto, as informações que se obtém no planejamento auxiliam no desenvolvimento da estratégia de negociação. As informações obtidas durante as tratativas podem contribuir para o ajustamento da estratégia, favorecendo um comportamento que possibilite a construção do acordo eficaz.

Obter informações pode significar poder na negociação. Portanto, o negociador deve ter ciência da influência da informação, seja em sua quantidade ou no modo como são apresentadas (BAZERMAN; NEALE, 2000). A busca por informações deve se iniciar com antecedência, já no planejamento (COHEN, 1980). É relevante saber o que a outra parte tem a oferecer, quais os seus interesses, qual a reputação e o estilo de negociar, quais as alternativas, qual a autoridade em fazer acordos e quais as suas prováveis estratégias e táticas (LEWICKI *et al.*, 2002).

Assim, a informação é o aspecto central na negociação à medida que afeta a avaliação da realidade e interfere nas decisões. A informação é o que dá vida ao processo de negociação (Ib.). Quanto mais informações o negociador possuir, maior será a probabilidade de obter sucesso. Obtendo informações antecipadas, os planos e a estratégia podem ser elaborados de forma mais eficiente.

No processo de negociação é comum as partes envolvidas ocultarem informações (COHEN, *op. cit.*). Em algumas situações, pode-se voluntariamente esconder certas informações ou, até mesmo, induzir a outra parte a obter informações que possam levar a uma tomada de decisão favorável ao desfecho do negócio. Ainda, muitas vezes as informações são transmitidas em código, com perguntas e respostas, que podem ser incompletas, com o objetivo de influenciar a percepção dos outros participantes, tornando, assim, a comunicação complexa. Cabe aos negociadores compreender o que está acontecendo. O aspecto central é que o processo da negociação é estabelecido com assimetria da informação entre as partes envolvidas (MACAGNAN, 2007a). Isto leva a situações prováveis de comportamento, com conseqüências

econômicas, o que se constitui como tema a ser tratado na sequência.

Assimetria de informação

Como destacado anteriormente, a informação é uma variável importante no processo de negociação, tanto em termos de extensão como em sua qualidade/relevância. Deste modo, a assimetria da informação levará a possíveis consequências observadas por Akerlof (1970), que fez um estudo sobre o mercado de automóveis usados. Este estudo reconhece a existência da assimetria das informações e suas possíveis consequências. Em uma negociação, cada parte pode possuir níveis diferentes de informação, o que as afetará de forma positiva ou negativa, permitindo ganhos maiores para alguns e menores para outros.

Nesta perspectiva, Stiglitz (2000) argumenta em uma análise do mercado financeiro que o problema econômico fundamental é a informação. Este problema advém da falta de informação entre as partes envolvidas ou, mesmo, de não possuírem informação completa sobre todos os fatores contidos no negócio a ser realizado. Sobre as consequências da existência de assimetria da informação, pode-se destacar o problema de seleção adversa e o risco moral.

Akerlof (1970) apresenta o conceito de seleção adversa, destacando que ela surge antes do acordo estabelecido no processo de negociação, com a assimetria da informação. Quando uma das partes envolvidas possui informações sobre o que estão a negociar que a outra parte não possui, emerge a possibilidade de seleção adversa. Em seu estudo, Akerlof parte do princípio de que os compradores de automóveis usados não sabem se os produtos à venda são bons ou ruins, por isso eles se dispõem a pagar um valor que se situa na média de mercado. Enquanto isso, os vendedores, que geralmente conhecem bem mais os produtos que estão vendendo, tendem a cobrar um valor mais alto por produtos que consideram ter mais qualidade do que os outros. Nesse caso, a seleção adversa pode ocorrer à medida que o comprador, tendo a opção de comprar ou não, decide com base nas limitadas informações que possui. Em outras palavras, o comprador se disporia a pagar o valor médio dos automóveis, à medida que ignora os atributos que valorizam o automóvel, atributos esses que ele não valoriza, uma vez que somente o vendedor os conhece (MACAGNAN, 2007a).

Relacionando o problema de seleção adversa e mercado financeiro, Mishkin (2000) argumenta que nas transações de concessão de crédito poderiam existir mais tomadores com risco de crédito elevado, pois estes seriam os mais propensos a buscar empréstimos. Como decorrência da assimetria da informação, a quantidade de crédito disponível tenderia a diminuir devido ao medo dos agentes bancários, sujeitos à seleção adversa por não conseguirem distinguir os bons dos maus pagadores. Em uma análise inversa, a oferta de crédito dos agentes bancários também poderia estar sujeita à seleção adversa dos tomadores de crédito devido à falta de informações sobre o crédito que disponibilizam. Os tomadores de crédito tenderiam a buscar o crédito apenas pelas informações disponíveis, procurando, por exemplo, por taxas de juros que estariam na média de mercado, sem levar em consideração os demais aspectos relacionados, como credibilidade da empresa financiadora, condições de pagamento e taxas de cadastro do cliente, entre outras.

O risco moral é outro problema que pode surgir devido à assimetria de informações. Se a seleção adversa é um problema que antecede a possibilidade de um acordo, o risco moral ocorre depois de assinado o contrato. Conforme Arrow (1963), o problema do risco moral refere-se ao fato de o contratante estar sujeito ao comportamento do contratado, sobre o qual não possui informações suficientes que possibilitem o controle total de seu comportamento. É um problema relacionado ao comportamento de uma das partes envolvidas, que não pode ser totalmente previsto e pode ocorrer após a efetivação do contrato.

No mercado financeiro, os agentes de crédito também estão sujeitos ao risco moral. Segundo Mishkin (*op. cit.*), em uma operação de concessão de crédito o risco moral também pode ocorrer, por exemplo, quando o tomador desvia o crédito concedido para outras atividades de alto risco, que oferecem maiores retornos ao investimento, mas podem comprometer o pagamento da dívida. Nesta situação, após a efetivação da concessão do crédito, quando o tomador de crédito possui certo grau de autonomia em suas ações, poderá se apresentar o problema do risco moral. Isso ocorre na medida em que os agentes de crédito se encontrem com dificuldades de prever e monitorar as ações do tomador.

A problemática da assimetria das informações, estudada por Jensen e Meckling (1976), destaca a relação entre o principal e o agente. Esta relação de agência ocorre quando uma ou mais pessoas, o principal, conferem a outra pessoa, o agente, a prerrogativa de prestar algum serviço para elas. Ocorre que, com as informações iniciais, nem sempre é possível saber se o agente atuará em benefício dos melhores interesses do principal. Este pode, por exemplo, adotar um comportamento diferenciado do previsto, seja por incompetência, negligência ou, até mesmo, má-fé. Com a assimetria da informação, não há possibilidade de previsibilidade sobre o comportamento do agente, impedindo o principal de dirigir com sucesso sua conduta, por dificuldades de monitoramento.

Como destaca Macagnan (2007a), a assimetria das informações, a seleção adversa, o risco moral e o problema de agência estão interligados. O problema de agência está baseado em três fundamentos: assimetria das informações, conflito de interesses e disposição distinta para assumir o risco. No momento em que se estabelece o contrato é que o principal estaria exposto ao problema de risco moral por parte do agente. Quanto maior a autonomia e a quantidade de informações que o agente possui, assim como o conhecimento especializado para atuar nas tarefas a que for designado, maiores são as possibilidades de surgir o risco moral. Jensen e Meckling (1976) destacam que o controle e a supervisão do comportamento do agente podem servir para minimizar os custos de agência, assim como estabelecer incentivos, como forma de garantir que o agente se comporte segundo os interesses do principal.

Sob outra perspectiva, a assimetria das informações poderia dar lugar à diferenciação do que está sendo negociado através da sinalização de informações. Spence (1973) introduz o conceito fazendo uma análise do mercado de empregos, oportunidade em que o empregador tem dificuldades na seleção de candidatos para o preenchimento das vagas disponíveis. Neste caso, o empregador se valeria da informação indicativa do nível educacional, representativo de qualidades que geram maior produtividade, como sinal para se diferenciar dos demais candidatos. Esta

sinalização torna mais efetiva e confiável a relação entre o candidato e o empregador, fazendo com que ele se sinta mais seguro sobre sua decisão de contratação. A sinalização poderia, assim, contribuir para a diminuição dos problemas ocasionados pela assimetria das informações. Com esta mesma lógica encontram-se os bancos, que identificam informações para decidir sobre a concessão de crédito que sinalizem a capacidade de pagamento do cliente, por exemplo.

Spence (1973) enfatiza a diferença entre informar e sinalizar. Informar estaria na ordem da apresentação de um dado. Como exemplo, no caso do mercado de empregos, o sexo do candidato, enquanto que o grau de instrução pode ser considerado um sinal importante. A sinalização deve indicar uma diferença relevante nas opções disponíveis. Esta diferenciação ocorre quando o agente detém uma característica ou qualidade diferenciada e consegue transmiti-la com credibilidade. No mercado financeiro, o tomador de crédito que sinalizar de forma eficiente poderá obter vantagens adicionais no processo de negociação. Um histórico que informe a capacidade de pagamento ou a rentabilidade efetiva do negócio, por exemplo, é sinalizador que poderá diferenciar e favorecer a concessão para obtenção de melhores condições de crédito por parte dos bancos.

Já para os bancos, a sinalização pode ser utilizada para transmitir informações que diferenciam seu produto dos concorrentes. Na concessão de crédito, além das taxas de juros praticadas, pode ser interessante, por exemplo, transmitir sinais sobre benefícios adicionados, como facilidade de acesso e credibilidade dos produtos e serviços que a instituição disponibiliza. Nesta perspectiva, a sinalização reduziria a assimetria da informação, favorecendo o comportamento das partes envolvidas, para um eficiente acordo estabelecido no processo de negociação.

3 METODOLOGIA

Esta pesquisa, desenvolvida em nível exploratório, foi realizada em duas etapas. Primeiramente, realizou-se um levantamento e análise sobre os principais sistemas de informação disponibilizados aos gerentes de negócios de um banco que atua na concessão de créditos¹ para empresas de pequeno e médio porte, em um dos estados brasileiros.

A segunda etapa caracteriza-se pela elaboração e aplicação de questionário para a coleta de dados, com os gestores de negócio, que atuam como negociadores para concessão de crédito do referido banco para empresas de pequeno e médio porte. Após sua elaboração, o questionário foi submetido à apreciação de especialistas e, posteriormente, aplicado a um número de dez gestores de negócio, sofrendo os devidos ajustes. Isso resultou em um questionário composto por 11 perguntas, caracterizadas

¹ A divulgação do nome do banco, representativo da amostra da pesquisa, não foi autorizada, o que não altera o valor da pesquisa. Porém, esclarece-se que sua existência e sua participação de mercado são significativas em relação à economia de crédito de um dos Estados do Brasil.

como fechadas e abertas.

Concluída esta etapa, com a autorização da instituição bancária, o questionário foi enviado, por correio eletrônico, a 132 dos 300 gerentes de negócio que atuam em negociação para concessão de crédito. Juntamente com o questionário foi enviada uma carta com breve descrição do estudo e instruções sobre o questionário. O número respondido foi de 42, 31,82% dos questionários enviados. Portanto, a pesquisa reúne uma amostra de questionários de 14% do total da população de gerentes de negócios do respectivo banco.

As respostas foram sistematizadas com o uso de programa de planilhas eletrônicas, o que permitiu uma análise estatística descritiva. Com relação às perguntas abertas, foi realizada uma análise de conteúdo das respostas dos gestores de negócio e sistematizados os resultados.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Na sequência serão apresentados os resultados da análise dos dados: (1) identificação dos sistemas de informação disponibilizados pelo banco aos gestores de negócio quando em processo de negociação para concessão de crédito e (2) análise dos dados obtidos através dos questionários aplicados aos referidos gestores.

Resultado da análise dos sistemas de informações utilizados

Os sistemas disponibilizados por este banco são, basicamente, sistemas: (a) cadastro, (b) gerenciais e (c) operacionais. Ainda são disponibilizadas ferramentas de apoio, como sistemas disponíveis na Internet, que possibilitam pesquisas de informações sobre a situação financeira e de crédito dos clientes no mercado. Todos esses sistemas têm por objetivo possibilitar aos gerentes de negócios um trabalho eficiente e a realização de bons negócios.

- (a) O sistema de cadastro utilizado armazena várias informações sobre os clientes: pessoa física e pessoa jurídica. No que se refere à pessoa jurídica, o sistema objetiva possibilitar consultas e análise sobre: identificação, ramo de atuação, porte da empresa, faturamento e informações sobre instalações, entre outras. As informações sobre identificação referem-se basicamente ao nome da empresa, endereço, código postal, telefone, fax e correio eletrônico. Permitem a identificação e manutenção de contato com a empresa. Além disso, no sistema são armazenadas várias outras informações, que possibilitam consultas mais detalhadas como: data de fundação, inscrição estadual, tipo e porte da empresa, faturamento médio, capital social, instalações (se próprias ou alugadas), informações contábeis, ramo de atuação, se a empresa possui conta corrente ou não, data de abertura e de renovação de cadastro, bem como histórico sobre produtos e serviços adquiridos.
- (b) Já os sistemas gerenciais contribuem com informações adicionais sobre o relacionamento das empresas com a instituição financeira. Neles são consolidadas informações mensais sobre a empresa, tais como limite da conta corrente, saldo atual, saldo médio credor, saldo médio devedor, taxa de juros do

cheque especial e juro mensal cobrado. Ainda, são disponibilizadas informações sobre créditos já concedidos, sendo relacionados o valor contratado, as taxas de juros e a situação das parcelas pendentes, parcelas pagas e a vencer, entre outros. A rentabilidade e a capacidade do cliente em saldar seus compromissos são informações disponibilizadas nos sistemas gerenciais, servindo de apoio aos gerentes de negócios na tomada de decisão. Também é disponibilizado um sistema denominado “Autorizador de Crédito” que, além de apropriar a decisão do gerente de negócios, requer o aval do comitê de crédito da instituição para a aprovação da transação.

- (c) Os sistemas operacionais, base de informações para os sistemas gerenciais, são disponibilizados para registrar e consultar operações nos diversos produtos e serviços disponíveis. Estes sistemas possibilitam obter informações mais detalhadas da relação do cliente com a instituição financeira. No caso de contratação de um seguro pelo cliente, a operação é registrada e entra no cálculo da rentabilidade do cliente. Mas, para obter detalhes, é necessário consultar o sistema operacional específico da transação. Ocorre que, em alguns casos, o gerente de negócios não conhece todos os sistemas operacionais disponíveis ou, se os conhece, eles exigem familiaridade com os métodos de consulta.

Percebe-se, assim, que a gama de fontes de informação utilizadas pelos gerentes de negócios é bem variada. Além do sistema de cadastro, dos sistemas gerenciais e dos sistemas operacionais, os gerentes de negócios desta instituição financeira têm acesso a outras fontes de informação, como relacionamento com a comunidade, meios de comunicação e pesquisas na Internet, o que não significa dizer que sejam considerados eficazes para a tomada de decisão pela perspectiva dos gestores de negócio desta instituição.

Resultado da análise dos dados, que apresentam a perspectiva dos gestores de negócio, sobre a gestão da informação para o processo de negociação de concessão de crédito

Quando questionados sobre a disponibilidade de informações para uso no processo de negociação para concessão de crédito, verificou-se que 90,48% dos entrevistados consideram que os sistemas gerenciais e de cadastro não atendem plenamente às necessidades para a tomada de decisões. Apenas 9,52% dos entrevistados consideram que esses sistemas atendem suas necessidades, e nenhum dos entrevistados respondeu que as atendem plenamente. Este resultado indica claramente que tais sistemas não são considerados suficientes para a tomada de decisão no processo de negociação para concessão de crédito.

As deficiências na gestão da informação estariam relacionadas à falta de um histórico mais detalhado das operações de crédito com a instituição financeira, à demora na obtenção de algumas informações através dos sistemas gerenciais, e a informações desatualizadas ou incompletas. Também foi destacada a falta de confiabilidade sobre as informações contábeis, que poderiam estar maquiadas e não representar a realidade das empresas. Outras deficiências de informações mencionadas pelos entrevistados foram: o Imposto de Circulação de Mercadorias e Serviços (ICMS) da empresa; informações sobre o cliente para a tomada de decisão de crédito (SERASA), do Serviço de Proteção ao Crédito (SPC) e do Sistema de Informações do Banco Central (SISBACEN) sobre as

operações da empresa; prédios, instalações e equipamentos da empresa; a relação do cliente com outras instituições financeiras e, até mesmo, sobre produtos e serviços disponibilizados que poderiam ser oferecidos às empresas.

Quando questionados sobre a utilização de informações não contidas nos sistemas de informação da organização financeira, 95,24% dos entrevistados afirmaram que buscam informações adicionais. A fonte mais citada pelos entrevistados refere-se às consultas ao SISBACEN, com 100%. Esta fonte oferece informações sobre o tipo de operações de crédito utilizadas pelo cliente em todas as instituições financeiras, assim como seu nível de endividamento bancário, ou seja, valores que estão em atraso em suas transações de concessão de crédito. Complementando esta resposta, os entrevistados destacaram que utilizam informações subjetivas, coletadas na visita ou na entrevista com o cliente. Portanto, é significativo o percentual de gestores de negócio que utilizam informações informais para negociar a concessão de crédito. As informações informais destacadas são: (1) taxas de mercado praticadas por outras financeiras, com 67,50%; (2) outras informações sobre o cliente, obtidas em outras instituições financeiras, com 32,50%; (3) relacionamento do cliente com seus fornecedores, com 37,50%; (4) sobre os sócios da empresa obtida com a Receita Federal, com 25%; (5) da empresa na SERASA, com 22,50%.

A consulta a sistemas cadastrais na busca de informações sobre os sócios da empresa foi citada por 97,62%. Ainda, 88,10% do total de entrevistados realizam consultas em sistemas que disponibilizem informações mais detalhadas sobre o histórico das operações de crédito. Já informações sobre outros convênios da empresa com a instituição financeira e informações sobre a cobrança bancária e títulos da empresa registrados nos sistemas de cobrança foram citadas por 80,95%. Dos entrevistados, 42,86% responderam que utilizam informações sobre o histórico de investimentos financeiros da empresa com a instituição financeira, sendo 30,95% sobre títulos a pagar da empresa registrada nos sistemas de cobrança e apenas 9,52% sobre contratação de seguros da empresa intermediados pela instituição financeira.

Sobre o período das tratativas no processo de negociação com os clientes, todos os entrevistados afirmaram que se caracteriza como uma oportunidade importante para a obtenção de informações. No complemento da pergunta, praticamente todos os entrevistados (95,24%) afirmaram buscar informações sobre o destino do empréstimo pretendido e taxas dos concorrentes da instituição financeira, consideradas valiosas para a tomada de decisão. Dos entrevistados, 88,10% afirmaram que buscam informações sobre produtividade e rentabilidade da empresa; ainda, 76,19% sobre o pagamento de seus tributos, 73,81% sobre sua atuação no mercado e 47,62% sobre a folha de pagamento.

Quando os gestores foram questionados sobre a eficiência do processo de validação das informações obtidas com os clientes, 85,71% dos entrevistados consideraram que os sistemas disponíveis atendem em parte às necessidades. Determinadas informações dependem de atividades extras para serem validadas. Para 9,52% dos entrevistados, o processo de validação das informações é ineficiente e o processo de negociação com o cliente pode ser comprometido.

Quando questionados sobre a existência de informações estratégicas para a tomada de decisão, os entrevistados indicaram algumas apresentadas segundo a

relevância apontada por eles: (1) as obtidas no SISBACEN; (2) sobre o destino dos recursos do empréstimo pretendido e sobre o histórico das operações de crédito; (3) sobre o cadastro dos sócios e sobre dados contábeis; (4) informações subjetivas; (5) produtividade, rentabilidade e faturamento da empresa; (6) taxas praticadas pelos concorrentes da instituição financeira; (7) sobre o pagamento de tributos; (8) sobre o valor de títulos da empresa, valores a receber, em cobrança pela instituição financeira; (9) patamar de atuação do cliente no mercado; (10) dos fornecedores; (11) outras instituições financeiras; (12) SERASA; (13) histórico de investimentos do cliente; (14) contas a pagar da empresa; (15) sobre a folha de pagamento; (16) da Receita Federal sobre os sócios da empresa; e (17) contratação de seguros.

Com referência ao acesso às informações estratégicas, 64,29% dos entrevistados admitiram não ter acesso a elas antes da conclusão do processo de negociação. As informações estratégicas não obtidas são: (1) SERASA; (2) relação do cliente com outras instituições financeiras; (3) pagamentos de tributos; (4) fornecedores; (5) taxas praticadas pelos concorrentes da instituição financeira; (6) projeção de mercado; (7) situação dos sócios da empresa junto à Receita Federal; (8) folha de pagamento; (9) atuação do cliente no mercado; (10) contratação de seguros; (11) histórico de investimentos da empresa; (12) dificuldades com informações sobre o destino dos recursos do empréstimo pretendido; (13) histórico das operações de crédito; (14) produtividade, rentabilidade e faturamento dos serviços e produtos da empresa; (15) dados contábeis e (15) informações sobre contas a pagar.

Quando questionados sobre o prejuízo que a demora na obtenção de informações pode causar ao processo de negociação, grande parte dos entrevistados admitiu que se sente prejudicada devido à ineficiência dos sistemas disponíveis e à demora na obtenção de informações.

Sobre o monitoramento das atividades dos clientes após a negociação, 90,48% dos gestores admitiram que controlam as atividades da empresa, porém 9,52% dos entrevistados afirmaram não controlar as atividades após a concessão de crédito. As atividades controladas são: (1) desempenho da empresa; (2) relacionamento do cliente com a instituição financeira; (3) aplicação dos recursos do empréstimo concedido; (4) pagamento das parcelas do empréstimo; e (5) referências de terceiros.

Quando questionados sobre o controle das informações obtidas e usadas na negociação para utilização futura, 14,29% dos gestores admitiram não armazenar as informações obtidas durante o processo, enquanto 14,29% afirmaram armazenar as informações apenas nos sistemas gerenciais e de cadastro disponíveis. A grande maioria admitiu armazenar informações em sistemas pessoais, 71,43% dos entrevistados.

A questão sobre sugestões de melhorias no sistema de informações que proporcionassem melhores resultados nas negociações futuras, todos os entrevistados apontaram ter sugestões de melhorias. Entre elas constam: (1) necessidade de evolução do sistema de cadastro, com 92,86%; (2) informações consolidadas, relacionando detalhadamente todos os serviços e operações realizadas pelo cliente com a instituição financeira, com 78,57%; (3) histórico detalhado das operações, com 71,43%; (4) informações consideradas “não-formais”, com 4,76%; e (5) melhorias para facilitar o processo de aprovação de crédito pelo comitê da instituição financeira e criação de um controle do processo, que deveria ser utilizado para a validação das informações do

cliente.

5 CONSIDERAÇÕES GERAIS

A principal conclusão desta pesquisa é que, sob a perspectiva dos gestores de negócios da organização financeira estudada, os sistemas de informação disponibilizados são considerados deficientes, o que evidencia o problema de risco moral a que esta organização fica sujeita, aumentando a possibilidade de o crédito concedido oportunizar o atendimento de interesses relacionados ao devedor, e não ao credor que o concedeu.

Considerando os resultados desta pesquisa, conclui-se que os sistemas que integram a gestão da informação da organização em estudo não atendem plenamente às necessidades dos gestores de negócio para a tomada de decisões no processo de negociação para concessão de crédito. A busca por informações em outros sistemas é uma prática dos gestores de negócio desta organização. Os outros sistemas são considerados pelos entrevistados como pouco ágeis e confiáveis.

Outra contribuição da pesquisa está relacionada ao tempo de obtenção das informações. As diferentes fontes de informação disponibilizadas para consulta não apresentam a informação de forma consolidada, o que exige tempo de busca e validação dispendioso. É significativo o reconhecimento de prejuízos advindos da demora na obtenção de informações, não prevista pelos sistemas determinados pela área de gestão da informação. Isso poderia implicar em tomada de decisão com perdas, seja pelo não-acordo ou por resultados econômico-financeiros indesejados. Portanto, a variável tempo necessária para obtenção e validação de informações é outro aspecto que merece uma análise mais aprofundada, o que torna oportuna a sequência desta pesquisa.

Com relação ao controle das informações obtidas, conclui-se que a prática do uso de sistemas pessoais é uma realidade. Significaria dizer que informações consideradas importantes pelos gestores de negócios não ficam à disposição de outros usuários dos sistemas de informação, restringindo-se ao uso individual e, portanto, limitado. E mais, quando do afastamento deste gestor de uma unidade ou da organização, irão com ele informações que poderiam compor o histórico dos clientes, por exemplo. A subjetividade é um elemento preocupante para o controle da organização. A busca e a utilização de informações subjetivas apresentaram-se como variáveis que necessitam de investigação mais aprofundada, apreendendo, com a experiência dos gestores na obtenção, seleção, organização e controle da informação, no processo de negociação na concessão de crédito.

Normalmente, aspectos relacionados à personalidade de quem toma decisões não são fatores considerados nas atuais metodologias de desenvolvimento de sistemas de informação. Porém, a decisão estratégica é um processo qualitativo, não linear, complexo para ser programado; é fruto de uma série de fatores influenciadores no processo de negociação, em que a subjetividade das partes é um dos que pode influenciar a decisão.

Recomendações que merecem destaque, considerando os resultados da pesquisa: mostrou-se relevante que as organizações bancárias criem um sistema de controle e registro das tratativas com o cliente, com informações por elas solicitadas. Além dessas,

poderiam ser registradas informações consideradas subjetivas, como as impressões pessoais do gerente de negócios sobre o cliente, por exemplo. Outra recomendação refere-se à criação de um plano de ação padrão, controlado por um sistema, que possibilite um maior grau de racionalidade na tomada de decisão para concessão de crédito.

Conclui-se que há deficiência na gestão da informação, tornando-se evidente a necessidade de melhorias dos sistemas. Se os sistemas de gestão da informação não são eficientes, é grande a probabilidade de existir assimetria das informações, cujas consequências podem levar a problemas de risco moral. A falta de informações confiáveis no processo de qualificação de clientes como bons ou maus pagadores estabelecerá a possibilidade de emergência do problema de seleção adversa. Estes problemas acabam por intervir negativamente nos resultados econômicos.

A principal limitação desta pesquisa estaria relacionada ao seu nível de desenvolvimento. O nível exploratório não possibilita explicar relações de causa e efeito. Também, o tamanho da amostra seria outra limitação da pesquisa. Os entrevistados foram os usuários dos sistemas de informação e não os técnicos de sistemas de informação, quem conheceria as dificuldades para melhorar o serviço.

Assim, destaca-se a importância de ampliação da pesquisa em nível explicativo, com: amostra mais ampla e técnicas estatísticas mais avançadas. Ainda, desenvolver a pesquisa considerando a perspectiva dos profissionais da área de sistema de informação, pois os problemas identificados por esta poderiam estar relacionados à política de gestão.

REFERÊNCIAS

- AKERLOF, George. The market for “lemons”: quality uncertainty and the market mechanism. **The Quarterly Journal of Economics**, v. 84, p. 488-500, 1970.
- ALBRECHT, K.; ALBRECHT, S. **Agregando valor à negociação**. São Paulo: Makron Books, 1995.
- ARROW, Kenneth. Uncertainty and the Welfare Economics of Medical Care. **American Economic Review**, v. 53(5), p. 941- 973, 1963.
- _____. The Economics of Agency. In: PRATT, J.; ZECKHAUSER, R. **Principals and Agents: the structure of business**. Boston: Harvard Business School Press, 1985. p. 37-51.
- BAZERMAN, M.; NEALE, M. **Negociando racionalmente**. São Paulo: Atlas, 2000.
- BERLE, Adolf; MEANS, Gardiner. **A moderna Sociedade Anônima e a Propriedade Privada**. 2. ed. São Paulo: Nova Cultural, 1987.
- BIO, Sérgio. **Sistemas de Informação: um enfoque gerencial**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1985.
- COHEN, Herbert. **Você pode negociar qualquer coisa**. 11. ed. Rio de Janeiro: Record, 1980.

DAVENPORT, T. **Ecologia da Informação**: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação. São Paulo: Futura, 1998.

FISHER, Roger; URY, Willian; PATTON, Bruce. **Como chegar ao SIM**: negociação de acordos sem concessões. 2. ed. Rio de Janeiro: Imago, 1994.

JENSEN, M.; MECKLING, W. Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure. **Journal of Financial Economics**, 1976.

KARRASS, C. **In Business as in Life**. Los Angeles: Stanford Street Press, 1996.

LAUDON, K.; LAUDON, J. **Sistemas de Informações Gerenciais**: administrando a empresa digital. 5. ed. São Paulo: Prentice-Hall, 2004.

LEWICKI, R.; SAUNDRES, D.; MINTON, J. **Fundamentos da Negociação**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.

MACAGNAN, Clea. **Administração de Conflitos e Negociação**. MBA Gestão de Pessoas. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2006.

_____. **Condicionantes e implicación de revelar activos intangibles**. España: Universitat Autònoma de Barcelona, 2007. Tese (Programa de Doctorado en Creación, Estrategia y Gestión de Empresas), Departamento de Economía de la Empresa, Universitat Autònoma de Barcelona, 2007a.

_____. **Jogos de Negociação**. MBA Internacional. Porto Alegre: Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2007b.

MISHKIN, Frederic. **Moedas, bancos e mercados financeiros**. 5. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2000.

SETZER, Valdemar. Dado, informação, conhecimento e competência. **Universidade de São Paulo, Departamento de Ciência da Computação**. São Paulo. 1999. Disponível em: <<http://www.ime.usp.br/~vwsetzer/dado-info.html>>. Acesso em: 23 de maio de 2007.

SINGH, Harry. **Data warehouse**: conceitos, tecnologias, implementação e gerenciamento. São Paulo: Makron Books, 2001.

SPENCE, Michel. Job market signaling. **Quarterly Journal of Economics**, v. 87, p. 355-374, 1973.

STIGLITZ, Joseph. The contributions of the Economics of Information to Twentieth Century Economics. **Quarterly Journal of Economics**, p. 1.441-1.478, 2000.

TORRES, Norberto. **Competitividade Empresarial com a Tecnologia de Informação**. São Paulo: Makron Books, 1995.