

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**Moacir Dresch**

**ANÁLISE E CONCESSÃO DE CRÉDITO  
PARA MICRO E PEQUENAS EMPRESAS**

**Porto Alegre**

**2010**

**Moacir Dresch**

**ANÁLISE E CONCESSÃO DE CRÉDITO  
PARA MICRO E PEQUENAS EMPRESAS**

Trabalho de Conclusão de Curso,  
apresentada ao Curso de Graduação em  
Administração da Universidade Federal  
do Rio Grande do sul como requisito  
para a obtenção do título de bacharel em  
Administração.

Professor Orientador: Roberto Lamb

Tutor Orientador: Ricardo Groselli

Porto Alegre

2010

**Moacir Dresch**

**ANÁLISE E CONCESSÃO DE CRÉDITO  
PARA MICRO E PEQUENAS EMPRESAS**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentada ao Curso de Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do sul como requisito para a obtenção do título de bacharel em Administração.

Aprovado em 11 de Dezembro de 2010.

BANCA EXAMINADORA:

---

Prof. Roberto Lamb – orientador – EA/UFRGS

---

Prof. Mauro Mastella – EA/UFRGS

## AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiro a minha família, em especial à minha esposa Carla e às minhas lindas filhas Júlia e Natália, pela paciência, compreensão e incentivo durante os mais de quatro anos de estudos, principalmente ao longo deste ano.

Ao Banco do Brasil, por ter patrocinado essa oportunidade única, proporcionando a participação em um projeto piloto de graduação à distância, como forma de incentivo à formação e desenvolvimento de novos profissionais no mercado.

Ao meu professor orientador, Roberto Lamb, pelo seu interesse e disponibilidade, suas valiosas dicas e orientações, que tornaram possível a realização deste trabalho.

Ao meu tutor orientador, Ricardo Groselli, pela sua dedicação e acompanhamento ao longo do desenvolvimento deste estudo, de fundamental importância para a sua concretização.

Ao coordenador do pólo de São Leopoldo nesses três últimos anos, Ricardo Grings, que teve a habilidade e capacidade de conduzir até a reta final os alunos, incentivando quando preciso, cobrando quando necessário, e sendo mais do que nunca um amigo e parceiro nessa jornada.

Ao primeiro coordenador da turma B do pólo de São Leopoldo, Gilberto Josemin, que deu o pontapé inicial nesse sonho em outubro de 2006, responsável por despertar na turma o desejo de concluir essa graduação.

A todos os tutores, professores, funcionários e direção da Escola de Administração da UFRGS, que tiveram a oportunidade de participar desse projeto, enriquecendo-o com suas valiosas contribuições e conhecimentos.

Aos colegas de curso do pólo de São Leopoldo, virtuais no aprendizado, mas presenciais na amizade cultivada durante os quatro anos de EAD, dos tantos sábados no Sinodal, dos incontáveis chats e fóruns no Navi, das histórias que levaremos para o resto de nossas vidas.

E aos meus amigos e colegas de trabalho, que auxiliaram nessa caminhada dando força e motivação em todos os momentos.

*“O sucesso nasce do querer, da determinação e persistência em se chegar a um objetivo. Mesmo não atingindo o alvo, quem busca e vence obstáculos, no mínimo fará coisas admiráveis.”*

José de Alencar

## RESUMO

Este trabalho apresenta uma análise sobre a eficiência do modelo de concessão de crédito para micro e pequenas empresas, pesquisado em uma agência bancária do interior do Rio Grande do Sul, verificando questões como a adequação dos empréstimos oferecidos e o comportamento dos tomadores. A metodologia utilizada foi uma pesquisa qualitativa de natureza exploratória, a partir do estudo de casos múltiplos com empresas da cidade vinculadas ao ramo calçadista, além de pesquisa documental realizada no âmbito da agência. Através de entrevista pessoal com a aplicação de um roteiro de perguntas estruturadas pode-se desenvolver uma análise de dois grupos distintos de empresas, separados por critérios comportamentais dos últimos anos, onde um grupo apresentou maiores dificuldades para honrar os compromissos financeiros assumidos, ao contrário do outro grupo, mais sólido financeiramente. Questões abordando os perfis dos administradores entrevistados, as estruturas organizacionais e práticas financeiras das empresas, associado ao processo de concessão de crédito utilizado na agência bancária pesquisada, permitiram identificar ao final deste estudo características distintas entre os dois grupos de clientes, ambos, porém, sujeitos a uma mesma rotina de análise e concessão de crédito. Por fim, foram propostas melhorias no processo de análise, visando uma melhor adequação das linhas de empréstimos ofertadas, com base na destinação efetiva dos recursos solicitados e nas características dos pretendentes ao crédito.

**Palavras-chave:** Crédito. Análise de crédito. Micro e pequenas empresas.

## LISTA DE TABELAS

<b>Tabela 1: Características dos respondentes e das empresas .....</b>	<b>35</b>
<b>Tabela 2: Evolução do faturamento e endividamento entre 2007/2009 .....</b>	<b>37</b>
<b>Tabela 3: Organização financeira das empresas .....</b>	<b>40</b>
<b>Tabela 4: Ciclos operacional, econômico e financeiro - médias históricas .....</b>	<b>43</b>
<b>Tabela 5: Classificação por níveis de risco do Banco X .....</b>	<b>45</b>
<b>Tabela 6: Risco e limites de crédito das empresas .....</b>	<b>46</b>
<b>Tabela 7: Quantidade de operações de crédito vigentes.....</b>	<b>49</b>
<b>Tabela 8: Necessidade e utilização de empréstimos e financiamentos .....</b>	<b>51</b>

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

BACEN - Banco Central do Brasil

BNDES - Banco Nacional do Desenvolvimento

CADIN - Cadastro Informativo de Créditos não Quitados do Setor Público Federal

CAGED - Cadastro Geral de Empregados e Desempregados

EPP - Empresa de Pequeno Porte

FEI - Frequência Esperada de Inadimplência

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

MPE - Micro e Pequena Empresa

NCG - Necessidade de Capital de Giro

PMR - Prazo Médio de Recebimento

ROB - Receita Operacional Bruta

SCR - Sistema de Informações de Crédito

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>9</b>
PROBLEMA .....	10
JUSTIFICATIVA .....	11
OBJETIVOS .....	12
<b>Objetivo Geral</b> .....	<b>12</b>
<b>Objetivos Específicos</b> .....	<b>12</b>
<b>1 ANÁLISES E CARACTERÍSTICAS DO CRÉDITO</b> .....	<b>14</b>
1.1 CRÉDITO .....	14
1.2 ANÁLISE DE CRÉDITO .....	15
1.3 C'S DO CRÉDITO .....	17
<b>1.3.1 Caráter</b> .....	<b>18</b>
<b>1.3.2 Capacidade</b> .....	<b>19</b>
<b>1.3.3 Capital</b> .....	<b>20</b>
<b>1.3.4 Condições</b> .....	<b>21</b>
<b>1.3.5 Colateral</b> .....	<b>22</b>
1.4 RISCO .....	23
1.5 RECURSOS FINANCEIROS .....	25
1.6 CUSTOS .....	28
1.7 MPE'S: CRÉDITO A EMPRESAS FAMILIARES .....	29
<b>2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....	<b>32</b>
<b>3 AS EMPRESAS E O PROCESSO DE CONCESSÃO DE CRÉDITO</b> .....	<b>34</b>
3.1 PERFIL DOS CLIENTES ANALISADOS .....	34
3.2 HISTÓRICO DE FATURAMENTO E ENDIVIDAMENTO .....	36
3.3 ORGANIZAÇÃO FINANCEIRA DAS EMPRESAS .....	39
3.4 ANÁLISE DO RISCO E LIMITE DE CRÉDITO .....	44
3.5 DESPACHO DE LIMITES E OPERAÇÕES NO ÂMBITO DA AGÊNCIA .....	47
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>53</b>
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>57</b>
<b>APÊNDICE A – Roteiro da entrevista</b> .....	<b>60</b>

## INTRODUÇÃO

As Micro e Pequenas Empresas (MPE's) têm uma importância fundamental na economia do país, sendo responsáveis pela maioria das ocupações no mercado de trabalho. Segundo dados divulgados pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) do estado de São Paulo (2006a), de cada 50 empresas instaladas no Brasil, 49 são classificadas como MPE's. Os pequenos negócios, formais e informais, respondem por mais de dois terços das ocupações do setor privado.

É fato, também, que anualmente milhares de micro e pequenas empresas fecham suas portas, apesar da melhora nos índices de sobrevivência nos últimos anos. Pesquisa do SEBRAE-SP (2007) aponta que metade das MPE's encerra suas atividades antes de completar cinco anos. Entre as possíveis causas, questões pessoais, políticas e financeiras são determinantes.

Para empreender e fomentar os negócios os empresários necessitam, além de capital próprio, do aporte de capital de terceiros. Neste contexto insere-se a importância do crédito, que em finanças, segundo Santos (2006, p.15), pode ser definido como “a modalidade de financiamento destinada a possibilitar a realização de transações comerciais entre empresas e seus clientes”.

No Brasil, a evolução do crédito nos últimos anos tem sido constante. Conforme dados do Banco Central do Brasil (2010a), os volumes de crédito no sistema financeiro nacional totalizaram R\$ 1,41 trilhão em dezembro de 2009, com crescimento de 15% durante o exercício, o que elevou a relação crédito/PIB para 45,0%, ante 40,8% em dezembro de 2008. Do total de crédito no sistema financeiro em 2009, mais de 55% foram destinados para pessoas jurídicas.

Destaca-se o fato do aumento nos volumes de crédito ser um dos determinantes do crescimento econômico do país. O crédito, além de fomentar os investimentos nos diversos setores da economia, é um dos responsáveis pelos níveis de consumo da população. Segundo Loyola (2007), em artigo divulgado no *site* do Serasa Experian, “não apenas o crédito conduz ao crescimento econômico, ao desenvolvimento econômico, como também o próprio desenvolvimento das economias facilita o crédito”.

Num contexto local, o município de Sapiranga (RS) com seus 73,8 mil habitantes apurados no Censo 2010 do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), conta com

4,4 mil empresas cadastradas que ocupam 20,2 mil trabalhadores formais, dados de 2010 do Cadastro Geral de Empregados e Desempregados (CAGED) do Ministério do Trabalho e Emprego, tendo sua economia baseada nos setores do comércio e indústria de transformação, principalmente do ramo calçadista e seus componentes.

A cidade localiza-se num dos principais pólos exportadores de calçados do Brasil, o Vale dos Sinos. Um dos mais afetados, também, com a ascensão dos calçados chineses no mercado mundial e a recente crise econômica de 2008. Reportagem da Agência Brasil no *site* Folha Online (2009), retratou a queda nas exportações de calçados brasileiros no 1º quadrimestre de 2009, o que trouxe sérias conseqüências ao Vale dos Sinos como a perda de empresas, de postos de trabalho e de faturamento.

Destaca-se o fato do setor coureiro-calçadista do Vale dos Sinos ter contribuído de maneira fundamental com o desenvolvimento da economia, da história e da cultura de toda a região, desempenhando ainda nos dias de hoje um papel importante na indústria de transformação do Estado com dezenas de milhares de postos de trabalho, mantendo o Rio Grande do Sul como o maior exportador de calçados do país. O CAGED, em 2010, aponta Sapiranga com 755 empresas ligadas ao setor calçadista, empregando mais de 11 mil trabalhadores formais.

## PROBLEMA

Conforme visto, as empresas calçadistas do Vale do Rio dos Sinos têm na exportação da sua produção a principal característica. Porém, ao contrário das grandes indústrias brasileiras do ramo calçadista, que desenvolvem modelagem própria e abrem mercados nos grandes centros internacionais divulgando suas marcas, as empresas do Vale dos Sinos são procuradas por grandes distribuidores e grifes internacionais que encomendam a produção dos seus calçados em indústrias de países com mão-de-obra mais barata.

O auge do ciclo calçadista no Vale dos Sinos ocorreu nos anos 80 e meados nos anos 90, quando as cidades da região abastecidas por milhões de pares de calçados encomendados, recebiam milhares de trabalhadores que migraram de outras regiões do estado e até de outros estados, recrutados pelas diversas empresas estabelecidas na região. Após anos de crescimento, a partir da metade da década de 90, a indústria calçadista gaúcha começa um período de recessão causado por planos econômicos e a valorização do câmbio, associado a

outros fatores internos das empresas, e culminando com a entrada maciça dos calçados chineses no mercado internacional.

Nos últimos 15 anos o setor tem passado por momentos de expansão e retração, e mais recentemente, com a crise internacional de 2008, teve impactadas as suas vendas com a instabilidade nos grandes mercados compradores, fora a consolidação da China como o grande produtor mundial de calçados. Os empresários calçadistas do Vale dos Sinos, a exemplo do que ocorre no restante do país, tem enfrentado grandes desafios na administração de suas empresas. Com a crescente participação das MPE's no mercado, e a recorrência ao crédito de terceiros cada vez mais freqüente, observa-se muitas vezes a falta do devido preparo na gestão financeira dos negócios.

Com base na importância do setor pesquisado e do tema, e o seu impacto na economia da região, este estudo aborda como tem sido a evolução da demanda de crédito por parte das micro e pequenas empresas do ramo calçadista de Saporanga, junto à agência local do Banco X, verificando as características e os posteriores desdobramentos do crédito, de acordo com o modelo de concessão de crédito adotado pelo Banco. Com base nesse modelo, como têm se comportado os níveis de carteira e a condução das operações do Banco X na agência Saporanga, em particular das empresas do segmento pesquisado?

## JUSTIFICATIVA

A importância deste estudo justifica-se no fato de verificar o processo de concessão de crédito para as micro e pequenas empresas do ramo calçadista de Saporanga, um segmento econômico de grande representatividade para o município, analisando as rotinas que envolvem a concessão do crédito no âmbito da agência local do Banco X, frente às demandas dos requerentes.

O crédito é importante, pois possibilita a continuidade dos negócios e a manutenção de empregos, sobretudo em momentos de crise e recessão como os vivenciados nos últimos anos na indústria calçadista da região, o que acaba refletindo positivamente para a sociedade como um todo quando bem administrado.

Associado a esse fato a pesquisa permite conhecer mais sobre o perfil dos administradores das MPE's pesquisadas, dentro do universo de clientes da agência, buscando

identificar os motivos que levaram esses clientes a recorrer às linhas de crédito do Banco, bem como suas características em comum e as diferenças mais relevantes que possam ter impactado na condução dos empréstimos e financiamentos tomados, baseado na organização administrativa e financeira dos seus administradores.

Esse conhecimento para a agência proporciona identificar o grau de relacionamento existente entre os analistas e gerentes e seus clientes através de uma melhor percepção do modelo de concessão de crédito praticado, além de verificar a correta adequação dos empréstimos contratados com base nas demandas e características das empresas, reavaliando ao final os riscos envolvidos nas operações.

O entendimento do contexto do processo visa possibilitar melhorias aos analistas da agência, além de orientar os tomadores sobre o uso correto e a finalidade de cada linha de crédito existente no mercado.

## OBJETIVOS

### **Objetivo Geral**

Este trabalho tem como objetivo geral analisar a eficiência do modelo de concessão de crédito para micro e pequenas empresas do ramo calçadista, clientes do Banco X na agência Sapiranga.

### **Objetivos Específicos**

Com base no objetivo geral descrito, os objetivos específicos do trabalho são:

- a) Pesquisar junto aos clientes e canais pertinentes o histórico de endividamento das empresas nos últimos anos, e as principais linhas de crédito requisitadas;
- b) Descrever os procedimentos da análise e concessão de crédito praticados no âmbito da agência local do Banco X, sua adequação e reflexos com os clientes pesquisados;

- c) Verificar a eficiência do modelo de concessão de crédito praticado pela agência, sugerindo possíveis melhorias no processo.

Buscando atingir cada um desses objetivos, estruturou-se a apresentação do trabalho em três capítulos, além da introdução e considerações finais. O primeiro capítulo trás uma revisão dos principais conceitos relacionados a este estudo, discorrendo sobre a definição do crédito, sua análise e características, tais como risco, recursos financeiros e custos, além da classificação das micro e pequenas empresas segundo a legislação.

No segundo capítulo o trabalho aborda os procedimentos metodológicos empregados, ou seja, o método escolhido e o instrumento de pesquisa utilizado, bem como sua aplicação e a análise dos dados. Já o terceiro capítulo apresenta os resultados encontrados e analisados, relacionando-os com os objetivos propostos, tanto geral quanto os específicos.

## 1 ANÁLISES E CARACTERÍSTICAS DO CRÉDITO

Este capítulo trás uma revisão dos conceitos teóricos que embasam o desenvolvimento do trabalho, para uma melhor compreensão do assunto e da relação existente entre eles, sendo importante para o atingimento dos objetivos propostos. Conceitos como o de crédito, bem como sua análise e a importância dos cinco C's no processo, além da definição de recursos financeiros e os custos envolvidos, estão diretamente interligados na definição de crédito com o sentido de empréstimo para um retorno futuro. Por fim, define-se a classificação de micro e pequenas empresas baseado na legislação vigente.

### 1.1 CRÉDITO

A origem da palavra crédito vem do latim *credium* que significa confiança, empréstimo, dívida, tendo hoje a expressão um significado muito mais amplo. Santos (2006, p. 15) esclarece que “dentre as várias conceituações, uma linha de raciocínio tem predominado entre os autores: crédito refere-se à troca de um valor presente por uma promessa de reembolso futuro, não necessariamente certo, em virtude do ‘fator risco’”.

Para uma melhor definição de crédito é necessário ressaltar três fatores essenciais que o compõe: a confiança, do possuidor do capital para com quem assumirá o compromisso; o capital, expresso em moeda corrente ou bens materiais; e o tempo, intervalo existente para o cumprimento da obrigação assumida.

Com base nesses três fatores o crédito pode ser interpretado como um conjunto de meios de se mobilizar o capital, pois ele faz com que o dinheiro que estava ocioso seja mais bem empregado, constituindo um fator de utilidade, desempenhando o papel que lhe compete na produção.

Destacando a importância do crédito na atividade econômica, Beckman (*apud* SANTOS, 2006, p. 15) argumenta que:

[...] a oferta de crédito por parte de empresas e instituições financeiras deve ser vista como um importante recurso estratégico para alcançar a meta principal da administração financeira, ou seja, a de atender às necessidades de todos os supridores de capital e agregar valor ao patrimônio dos acionistas.

Evidencia-se com isso que o crédito é, pois, um dos propulsores da economia, e cada vez mais tem demonstrado sua importância na administração das empresas, sejam elas prestadoras ou tomadoras, direcionando seu cotidiano e orientando os negócios.

Mattos e Barbosa (2003) dividem o crédito em duas grandes categorias: o público, destinado à cobertura de gastos governamentais com educação, saúde, segurança, infraestrutura, etc.; e o privado, utilizado por pessoas físicas e empresas privadas dos diversos setores da economia para o atendimento das suas necessidades de investimento e capital de giro, obtido principalmente na forma de crédito bancário, financeiro, agrícola e ao consumidor.

Importante salientar que a finalidade do crédito deve estar em consonância com o que o cliente necessita e dentro das suas condições financeiras. Para Santos (2006, p. 24) “as linhas de crédito podem atender a três necessidades básicas: [...] créditos emergenciais, financiamento de compras e investimentos, no caso de pessoas físicas; *hot money*, capital de giro e investimentos, no caso de pessoas jurídicas”.

Ao tratamos crédito, então, como a capacidade financeira que uma empresa ou pessoa física possui para contrair empréstimos, e sendo esta aprovada pelo financiador, a obtenção de recursos financeiros através de linhas de crédito passa a ser uma possibilidade, obedecidas as condicionantes dessa capacidade. Tais condicionantes constarão da análise de crédito que o financiador promoverá previamente à concessão.

## 1.2 ANÁLISE DE CRÉDITO

A análise de crédito é uma das etapas que compõe o processo de crédito, fundamental para reduzir os riscos e determinar parâmetros para os tomadores. Segundo Ross, Westerfield e Jordan (2008, p. 451) “a análise de crédito refere-se ao processo de decidir se o crédito será ou não concedido a determinado cliente. Geralmente envolve duas etapas: coletar informações relevantes e determinar o risco do crédito”.

O objetivo de uma análise de crédito, segundo Santos (2006, p. 43), “é o de averiguar se o cliente possui idoneidade e capacidade financeira para amortizar a dívida”. Schrickel (2000) complementa que a análise de crédito objetiva também identificar os riscos quando da

concessão de valores, proporcionando recomendações quanto ao tipo de crédito a conceder e a melhor estrutura.

A análise de crédito é um processo que requer habilidade por parte de quem vai extrair as informações inerentes ao universo do pretendente, com vistas à tomada de decisões que devem estar respaldadas em elementos de convicção consistente, uma técnica subjetiva. Muito embora o bom-senso e o feeling do analista não serem suficientes para embasar a tomada de decisões, Gitman (2001, p. 520) ressalta que “um dos fatores-chave para a tomada de decisão final de crédito, é o julgamento subjetivo do analista a respeito de a empresa ser digna de crédito”.

O crédito é um importante estimulador das vendas, tanto para as empresas mercantis como para os bancos, porém, se inadimplido, trás custos adicionais para o credor, o que mostra a importância de uma eficiente análise no momento da sua concessão. Schrickel (2000, p. 35) salienta que “[...] embora a análise de crédito deva lidar com eventos passados do tomador de empréstimos, as decisões de crédito devem considerar primordialmente o futuro desse mesmo tomador. ‘O risco situa-se no futuro; no passado, encontra-se apenas história’”.

Ainda segundo Schrickel (2000, p. 27):

Análise de crédito envolve a habilidade de fazer uma decisão de crédito, dentro de um cenário de incertezas e constantes mutações e informações incompletas. Esta habilidade depende da capacidade de analisar logicamente situações, não raro, complexas e chegar a uma conclusão clara, prática e factível de ser implementada.

É fato que, para uma correta avaliação do crédito a ser destinado a alguém, ou a uma empresa, é necessário uma análise de diversos fatores que permitirão a concessão ou não dos valores pleiteados. Schrickel (2000, p. 28) lembra que “a atividade de concessão de crédito e empréstimos, entre tantas outras, baseia-se em informações e decisões. As decisões devem ser práticas, ou seja, exequíveis e claras”.

Ross, Westerfield e Jordan (2008, p. 446) mencionam ainda que:

[...] ao conceder crédito, uma empresa determina o esforço que fará para distinguir entre clientes que pagarão o que devem e clientes que não pagarão. As empresas utilizam uma série de instrumentos e procedimentos para determinar a probabilidade de que os clientes não paguem; em conjunto, esses instrumentos formam a análise de crédito.

De forma complementar ao processo subjetivo então, o analista de crédito utiliza essa segunda técnica de análise conhecida como objetiva ou estatística, centrada no histórico do cliente. No caso de empresas, a documentação necessária para encaminhar a análise objetiva são os demonstrativos contábeis, devidamente legitimados, assim como os indicadores de desempenho extraídos deles, além de outras informações que indicarão sua performance.

Em consonância a esse conceito, as fontes de informação normalmente utilizadas para embasar as análises e avaliar os riscos de crédito, segundo Ross, Westerfield e Jordan (2008) incluem: demonstrações financeiras, como balanços e DRE's; relatórios de crédito, disponibilizado por organizações que vendem informação como Equifax e Serasa; bancos; e o histórico de pagamento à própria empresa.

No caso dos clientes bancários, a sistemática utilizada pelas instituições financeiras prevê a análise do risco do cliente e o estabelecimento dos limites de crédito previamente à concessão do mesmo. O limite de crédito representa a exposição máxima ao risco de crédito que o banco admite assumir com um cliente. Já o risco de crédito é a probabilidade de que o capital emprestado não retorne, em função de características do cliente, da operação, da conjuntura ou da combinação de ambos.

A fim de agilizar o fluxo do processo de cálculo as instituições financeiras utilizam metodologias de análise de crédito massificadas para micro e pequenas empresas, baseadas numa frequência esperada de inadimplência e em variáveis cadastrais e comportamentais do cliente e dos sócios, sendo capturadas automaticamente dos sistemas corporativos.

Complementarmente, o analista efetua seu parecer encaminhando o limite de crédito para o deferimento. Gitman (2001) salienta que os analistas de crédito, ao darem o enfoque às suas análises quanto às dimensões-chave da capacidade de crédito de um tomador, normalmente se valem dos cinco C's de crédito, detalhados a seguir.

### 1.3 C'S DO CRÉDITO

Uma etapa importante no balanceamento de qualquer análise de crédito é a avaliação dos aspectos que compõem a análise subjetiva da capacidade do requerente, também conhecidos como os "C's" do crédito. Os autores que tratam do assunto não chegam a um

consenso sobre a quantidade de “C’s” que compõem a análise. Contudo, cinco deles são normalmente os mais citados: caráter, capacidade, capital, condições e colateral.

Nas análises feitas por instituições financeiras é comum encontrarmos ainda um sexto “C”, de conglomerado, que não será tratado neste estudo, pelo fato desse aspecto da avaliação centrar-se sobre a análise de grupos empresariais ou empresas interligadas que demandam crédito, o que não corresponde ao caso das empresas pesquisadas.

### **1.3.1 Caráter**

Ao falarmos de análise de crédito tratamos caráter como a pré-disposição do cliente em pagar os compromissos assumidos. Tem a ver com a honestidade, idoneidade e boa fé do tomador. Quando se analisa o caráter de alguém para recomendar ou não a realização de um negócio, e os indicativos conduzem a um decisivo “não”, a negociação possivelmente encerra-se neste momento.

Entende-se o caráter como um determinante da disposição para a concessão de crédito, um item pelo qual se inicia a análise do cliente. Enquanto os demais “C’s” do crédito referem-se a poder pagar algo, o caráter tem relação a querer pagar esse algo, ou seja, como até aquele momento o cliente se portou frente aos compromissos anteriores. Para Gitman (2001, p. 518), caráter é “o registro histórico do requerente em cumprir obrigações passadas – financeiras, contratuais e morais”.

Para embasar qualquer análise do caráter de um tomador, o analista deve munir-se de informações das mais variadas fontes, a fim de subsidiar suas conclusões. O primeiro passo é um cadastro bem constituído, com os dados atualizados e referências para consultas. Schrickel (2000, p. 49) salienta que “a ficha cadastral permite angariar informações sobre a identificação e a qualificação do indivíduo, e sobre as experiências de outros credores em suas relações comerciais com o mesmo (pontualidade nos pagamentos, apontamentos e protestos, etc.)”.

Os registros externos do comportamento do cliente são pesquisados em empresas especializadas na proteção ao crédito, como o Serasa, por exemplo, que comercializam informações para o mercado, ou através de contatos com outras empresas que mantêm relacionamento comercial com o tomador.

Segundo Santos (2006, p. 44), em um processo de levantamento de informações

Os credores verificam nos arquivos de empresas de gerenciamento de risco de crédito (ex: Equifax, e Serasa) se existem informações desabonadoras dos clientes, tais como as decorrentes da existência de ações executivas, cheques devolvidos, protestos, falências requeridas, etc.

É importante lembrar que o fato de existirem ou não restrições cadastrais em nome de um cliente não justifica por si só qualquer conclusão definitiva sobre o seu caráter. Qualquer cliente é passível de ter um protesto em seu nome, o que não significa necessariamente a falta de honestidade, é preciso investigar a causa. Assim como podem inexistir quaisquer registros desabonando seu nome, em virtude de uma regularização momentânea, para encobrir segundas intenções.

Schrickel (2000) lembra ainda que o caráter não se restringe apenas ao tomador específico e nominado de crédito, sendo um conceito que transcende ao indivíduo, alcançando todo o estrato social e econômico do qual ele faz parte. Nesse sentido, lembra o autor, as decisões de crédito devem sempre levar em conta a integridade ética do conjunto de pessoas no qual o tomador potencial está inserido.

### **1.3.2 Capacidade**

Assim como o caráter, a capacidade se constitui numa das exigências fundamentais para concessão de crédito. A capacidade pode ser interpretada como a habilidade ou competência que alguém demonstra possuir de gerar recursos para honrar os compromissos, baseado na competência desse indivíduo ou empresa de gerar riquezas.

Santos (2006, p. 45) ressalta que a capacidade numa análise de crédito “refere-se ao julgamento subjetivo do analista quanto à habilidade dos clientes no gerenciamento e conversão de seus negócios em receita”.

Poderão ocorrer situações em que, por falta de capacidade na condução da sua atividade empresarial, um cliente possa vir a não honrar seus compromissos, o que não significa que esse cliente tenha falta de caráter. Ele pode até estar querendo pagar, mas naquele momento não está conseguindo. Essa percepção, para um financiador de crédito, é muito difícil.

A capacidade, como habilidade de pagar, é segundo Schrickel (2000, p. 50) “aprendida e desenvolvida pelo indivíduo através de seu processo de aculturação (conhecimentos gerais e técnico-específicos) desde os tempos dos bancos escolares até sua profissionalização”. E cada vez mais as instituições financeiras têm observado esse aspecto, da capacidade técnica dos administradores em gerir os negócios, em detrimento de tradição ou reputação histórica.

Schrickel (2000, p. 51), enaltecendo a importância de uma capacidade considerável mediana como fator de sobrevivência à concorrência, conclui dizendo que:

Ganham cada vez mais importância a educação, o treinamento e a experiência prática dos indivíduos e, mais que isso, a habilidade de dosar adequadamente estes três componentes culturais com uma grande dose de maleabilidade e adaptação a novos cenários, característicos de um universo em constante mutação.

Nesse aspecto da capacidade é importante observar que o administrador que revela competência na administração do seu negócio, fazendo-o prosperar, demonstra uma probabilidade maior para honrar seus compromissos. Do contrário, se ele apresentar deficiências nesse aspecto, sinaliza um risco maior para a empresa e para o financiador do crédito. A capacidade não tem um peso eliminatório na análise a exemplo do caráter, mas será importante na hora de decidir pela concessão do crédito.

### **1.3.3 Capital**

O termo capital pode ser interpretado de diversas formas, sendo confundido normalmente com riqueza. Dowbor (2004) destaca que, de forma geral, o objetivo explícito de quem maneja capitais num sistema capitalista é tornar-se rico. É verdade que a pessoa que possui a propriedade de algo contraiu certa riqueza, mas que só será considerada capital se tiver relação com a produção de algo. Em vista disso há uma identificação de capital com todos os elementos físicos necessários na produção de bens e serviços, como insumos, maquinário, etc.

O capital pode ser distinguido entre capital financeiro e capital técnico. Capital financeiro é o conjunto de meios financeiros de que uma unidade produtiva pode dispor, sendo composto pelo capital próprio, formado na própria empresa, e pelo capital de

terceiros, que segundo Assaf Neto (2002, p.59) é “representado pelas exigibilidades e obrigações da empresa, constituindo seu Passivo, sendo classificado como de curto prazo (passivo circulante) e de longo prazo (exigível em longo prazo)”.

O capital técnico por sua vez pode ser definido como o conjunto de todos os bens que a empresa possui e que possibilitam ou facilitam a produção de outros bens ou serviços, incluindo o capital fixo (permanece na empresa por um período superior a um ano) e o capital circulante (permanece na empresa por um período inferior a um ano).

Mais recentemente vem se destacando no conceito organizacional o capital humano como um dos principais ativos geradores de riqueza nas empresas, além de importante diferencial competitivo. Diferentemente dos anteriores, este, um capital intangível. Bohlander, Snell e Shermann (2005) referem-se a expressão “capital humano” como o valor econômico do conhecimento, das habilidades e das capacidades dos indivíduos da empresa.

No processo de análise de crédito, o “C” de capital representa a situação financeira da empresa. Conforme Santos (2006, p. 45) “o capital é medido pela situação financeira do cliente, levando-se em consideração a composição (quantitativa e qualitativa) dos recursos, onde são aplicados e como são financiados”. As demonstrações contábeis das empresas são uma importante fonte para as análises econômico-financeiras neste aspecto.

Percebe-se nesses conceitos a relação direta do capital, sob suas diversas formas, com os meios de produção e a geração de riqueza, associado a sua importância para a continuidade dos negócios. Na falta de capital, especificamente financeiro ou técnico, a empresa necessita recorrer a terceiros na busca de recursos, e é neste momento que o crédito se faz necessário, facilitando a obtenção dos empréstimos e financiamento necessários.

#### **1.3.4 Condições**

As condições, numa análise de crédito, dizem respeito às variáveis externas que podem afetar a atividade e a situação econômica e financeira da empresa. Nesse contexto o analista deve ter uma visão sistêmica do cliente, sendo ele um integrante de um sistema maior, um agente que influencia e também é influenciado pelo ambiente externo onde está inserido.

As condições, segundo Schrickel (2000, p. 53), “dizem respeito ao micro e macrocenário em que o tomador de empréstimos está inserido. No caso de empresas, tal

cenário é o ramo de atividade e a economia como um todo. Vale dizer, é muito importante saber avaliar o momento do empréstimo (*timing*)”.

Cabe ressaltar que alguns setores da economia, em função das suas características, historicamente são mais sensíveis às influências de fatores externos, enquanto outros são mais resistentes, suportando com mais facilidade as pressões do ambiente externo. Da mesma forma existem empresas boas em setores ruins, ou o contrário, empresas ruins em setores bons, o que justifica o fato de individualizarmos as análises de cada cliente. Essas classificações setoriais são apenas um indicativo de probabilidade de bons ou maus negócios.

Conforme Santos (2006), esse “C” tenta identificar o quanto sensível é a capacidade de pagamento dos clientes frente à ocorrência de fatores externos adversos ou sistemáticos, como o aumento da inflação, da taxa de juros e a paridade cambial, ou crises em economias de países desenvolvidos e emergentes, que mantêm relações comerciais com o Brasil.

O comportamento dos financiadores de crédito também tende a mudar de acordo com o cenário econômico. Para Schrickel (2000) os emprestadores tendem a ser mais liberais nos momentos em que se verifica uma recuperação da economia, com ascensão dos negócios tanto particulares quanto empresariais. Em contrapartida, nos momentos de recessão, esse cenário de liberalidade tende a desaparecer.

Finalizando o item das condições na análise de crédito, é importante o analista atentar para as informações do tomador de crédito que tratam de concentração ou dependência de poucos clientes e/ou fornecedores. Schrickel (2000) lembra também que as condições do empréstimo devem estar bem estabelecidas, observando fatores como o ciclo operacional da empresa em relação aos compromissos a pagar vincendos no decorrer do ciclo.

### **1.3.5 Colateral**

Este quinto “C” pode ser interpretado como as garantias oferecidas pelo requerente de crédito, passíveis de lastrear as operações. Alguns autores deixam esse aspecto da análise por último, por entenderem que a garantia é acessória a uma operação de crédito, tendo uma importância apenas relativa.

Dentro desse entendimento, Santos (2006, p. 45) reforça o conceito argumentando que

No mercado de crédito, esse C recebe a denominação de ‘garantia acessória’, ou seja, garantia secundária vinculada aos contratos de crédito para proteger os credores de situações adversas decorrentes da perda de capacidade financeira dos clientes (parcial ou total).

É importante lembrar que, embora muitos analistas entendam que boas garantias asseguram o retorno tranqüilo dos capitais emprestados, não é esse o fator principal que irá determinar o pagamento dos empréstimos assumidos. A maior garantia para um financiador de crédito é a sua convicção de que o cliente irá liquidar a operação com os recursos provenientes das suas atividades normais.

Para Schrickel (2000), o Colateral, numa análise de crédito, é utilizado para atenuar os eventuais impactos negativos decorrentes do enfraquecimento dos aspectos Capacidade, Capital e Condições, compensando uma possível elevação do risco e incertezas futuras sobre o pagamento do empréstimo tomado. Raramente ele deverá ser aceito para compensar os pontos fracos do caráter de um requerente, pois quando há falta de honestidade o crédito incorpora riscos que não devem ser assumidos pelo financiador.

Vistos os conceitos dos principais “C’s” do crédito, que servem de embasamento às análises de limites e operações financeiras demandadas, é importante lembrar algumas definições sobre risco no mercado de crédito.

#### 1.4 RISCO

O risco é algo presente em todos os momentos da vida das pessoas e das empresas, independente da atividade exercida. E não diferente para quem opera com crédito, muito pelo contrário. O risco de crédito define a probabilidade de perda no negócio, e é inerente à atividade de crédito. Estará sempre presente, em maior ou menor grau, por mais que se conheça o tomador de recursos.

Gitman (2001) define o risco, na sua forma mais simples, como a chance de perda financeira, ou, colocado mais formalmente, o termo risco é utilizado de forma alternada com incerteza por referir-se à variabilidade de retorno associado a um dado ativo. Porém, embora pareça a mesma coisa, é bom ressaltar que existe diferença entre risco e incerteza.

O risco pode ser calculado com base em informações e dados históricos fundamentados, para que a nossa decisão seja tomada a partir de estimativas aceitáveis. A incerteza ocorre quando decidimos algo baseado exclusivamente em nossa sensibilidade, com decisões subjetivas, sem o auxílio de uma metodologia que indique variáveis objetivas que auxiliem na decisão.

Schricket (2000) lembra que numa operação de crédito o maior risco envolvido é quando há o total desconhecimento sobre quem seja o tomador ou sobre qual a operação a ser contratada. Ressalta ainda a importância de uma reflexão crítica e criteriosa sobre o tomador e a operação, onde o analista deve se questionar: Para quê o empréstimo? Por quanto tempo? Como vai repagar? Para essas respostas é fundamental conhecer quem é o tomador.

Existe, como já descrito, uma relação direta entre o risco do crédito e a probabilidade do não-cumprimento da promessa de pagamento assumida pelo tomador na contratação da operação. Esse risco diz respeito principalmente ao cliente que contrata a operação, e a própria operação em si. Quanto ao risco dos clientes, as instituições possuem metodologias para atribuição do risco e do limite de crédito próprias de cada uma. A metodologia utilizada pelo Banco X, objeto desse estudo, será mais bem detalhada no capítulo que trata da análise dos resultados.

O risco das operações, por sua vez, é regulamentado pela Resolução 2682 do Banco Central do Brasil (BACEN), publicada em 21 de dezembro de 1999, e que dispõe sobre os critérios de classificação das operações de crédito e regras para constituição de provisão para créditos de liquidação duvidosa, a que estão sujeitas as instituições financeiras e demais instituições autorizadas a operar pelo (BACEN).

São nove os níveis de classificação de risco das operações estipulados pela Resolução 2682/99, com o percentual de provisão variando de acordo com o risco atribuído:

- I. Risco AA – Provisão de 0%
- II. Risco A – Provisão de 0,5%
- III. Risco B – Provisão de 1%
- IV. Risco C – Provisão de 3%
- V. Risco D – Provisão de 10%
- VI. Risco E – Provisão de 30%
- VII. Risco F – Provisão de 50%
- VIII. Risco G – Provisão de 70%
- IX. Risco H – Provisão de 100%

Conforme divulgado no *site* do BACEN (2010b), a resolução, no seu artigo 2º, detalha ainda os critérios mínimos a serem observados pelas instituições para a classificação da operação no nível de risco, onde devem ser levados em consideração aspectos do devedor e seus garantidores, como limite de crédito, endividamento e setor econômico, entre outros, e aspectos da operação, como finalidade, garantias e valor.

Temos com essas definições uma diferenciação clara entre os riscos do cliente e da operação, onde no primeiro consideram-se aspectos econômicos e financeiros da empresa tomadora, e no segundo, a ponderação é quanto ao objetivo e destinação do empréstimo e suas garantias. Ambos possuem suas funções no processo de crédito, mas devem ser analisados conjuntamente em qualquer decisão que envolva a liberação de recursos financeiros.

## 1.5 RECURSOS FINANCEIROS

No dia-a-dia da administração das empresas, para fazer frente aos compromissos assumidos, para alavancar as vendas mediante concessão de prazos, ou para investir na modernização dos prédios, máquinas e equipamentos, são necessários recursos financeiros para o seu cumprimento.

Os recursos financeiros, na conceituação de Chiavenato (2000, p. 53), “referem-se ao dinheiro sob a forma de capital, empréstimos, financiamentos, créditos etc., em disponibilidade imediata ou mediata para fazer frente aos compromissos da empresa”.

Para Santos (2006) o cliente pode recorrer à obtenção de duas modalidades de linhas de crédito para o financiamento de suas necessidades: as linhas rotativas, que são limites de crédito que ficam à disposição do cliente para o financiamento de suas necessidades de curto prazo; e as linhas pontuais, utilizadas para financiar necessidades com caracterização previamente definida.

Quanto às linhas de crédito oferecidas às empresas, Santos (2006, p. 28) destaca que:

[...] são direcionadas ao financiamento de capital de giro e de investimentos. As necessidades de capital de giro compreendem os gastos operacionais para financiar a produção (ex: matéria-prima e mão-de-obra direta). As necessidades de investimentos compreendem os gastos com imobilizações (instalações, máquinas, equipamentos, e veículos).

Na busca por recursos financeiros é importante ressaltar, segundo Assaf Neto (2000, p. 96), que “as operações do mercado de crédito, dentro de uma política de especialização do Sistema Financeiro Nacional, são tipicamente realizadas por instituições financeiras bancárias (bancos comerciais e múltiplos)”.

Uma empresa, ao procurar uma instituição financeira para obtenção de recursos, deverá ter definida qual a finalidade de aplicação do crédito a ser contratado. Existem atualmente no mercado várias modalidades de financiamentos e uma enorme variedade de produtos à disposição das empresas, com taxas, prazos, formas de pagamento e garantias específicos de acordo com as características da linha de crédito.

O SEBRAE-RS (2010) apresenta em seu *site* algumas das principais modalidades de financiamentos à disposição das empresas, que são:

- Investimento Fixo: máquinas, equipamentos, e obras civis;
- Investimento Fixo + Capital de Giro Associado: ex: financiamento de uma máquina e necessidade de capital de giro para compra de matéria-prima;
- Capital de Giro Puro: despesas com o giro operacional da empresa. Ex: compra de mercadorias, matéria-prima, despesas administrativas, etc.;
- Antecipação de Receitas: transformar recebimentos a prazo em recebimentos a vista. Ex: desconto de duplicatas, de cheques, de faturas do cartão de crédito, etc.;
- Vendor: o banco financia diretamente os compradores e a empresa recebe sua venda a vista;
- Compror: o banco para o fornecedor a vista e a empresa para o banco a prazo.

Nesse processo de busca por recursos financeiros é fundamental o papel do responsável pelas finanças da empresa, o administrador financeiro, por vezes um profissional contratado para cuidar da tesouraria da empresa ou o próprio proprietário, comum no caso das micro e pequenas empresas.

Essa importância é ressaltada por Gitman (2001, p. 34):

Os administradores financeiros gerenciam ativamente as questões financeiras de muitos tipos de negócios - financeiros e não financeiros, privados e públicos, grandes e pequenos, com ou sem fins lucrativos. Eles trabalham em tarefas financeiras tão variadas como planejamento, concessão de crédito para clientes, avaliação de investimento, assim como meios de obter recursos para financiar as operações da empresa.

Uma de suas atribuições mais significativas está na administração do capital de giro da empresa, que trata, segundo Lemes Júnior e Pisa (2010, p. 131) “da gestão de caixa e bancos,

das contas a receber e dos estoques, dos fornecedores, tributos a pagar e contas a pagar em geral, de curto prazo”. É importante o administrador cuidar da rotatividade do seu capital de giro, analisando o comportamento dos ciclos operacional, econômico e financeiro de forma sistemática para reavaliar seus prazos médios.

O ciclo operacional tem seu início, segundo Silva (2008), na compra de matéria-prima e insumos e estende-se até recebimento do valor das vendas, e quando adequado, reflete positivamente o comportamento e o emprego do capital de giro investido. A otimização dos prazos médios de estoques e contas a receber e a pagar, segundo o autor, deve ser um propósito permanente do administrador financeiro.

O ciclo econômico tem a ver com o giro dos estoques da empresa. Para Lemes Júnior e Pisa (2010, p. 133) ele “inicia-se com a compra da matéria-prima, insumo ou mercadoria, e encerra-se com a venda do produto ou da mercadoria. Esse ciclo mostra quanto a empresa demora em renovar seus estoques”. Aqui, quanto menor o nível dos estoques e maior sua rotatividade, melhor, devido aos seus custos.

Quanto ao ciclo financeiro, ele representa, segundo Silva (2008, p. 24) “o tempo entre o pagamento aos fornecedores e o recebimento de vendas”. O prazo que decorre entre estas datas é o período onde a empresa está descoberto financeiramente, e precisa recorrer a alguma fonte de recursos, seja própria ou de terceiros. O ciclo financeiro apresenta a seguinte fórmula para o seu cálculo: prazo médio de estoques + prazo médio das vendas – prazo médio dos pagamentos.

Silva (2008, p. 25) reforça a importância do acompanhamento do giro de caixa, lembrando que, “com base na fórmula do ciclo financeiro, quanto menor for o ciclo financeiro, maior será o giro de caixa. É aconselhável que a empresa tenha alto giro de caixa, de forma que reduza sua necessidade de capital de giro”. Porém, se tal necessidade ocorrer, e fontes de recursos de terceiros forem necessárias, as instituições financeiras passam a ser uma alternativa.

Cabe, então, ao administrador financeiro, negociar junto aos financiadores a liberação dos empréstimos e financiamentos necessários, preservando os interesses da sua organização e viabilizando negócios. Importante, por conseguinte, que ele conheça a funcionalidade dos produtos ofertados no mercado de crédito, e avalie a capacidade de pagamento da sua empresa, pois inerente aos recursos financeiros captados estão os custos envolvidos nas operações de crédito, e estes comprometem o fluxo financeiro se mal administrados.

## 1.6 CUSTOS

Para uma compreensão do conceito de custos é importante sua definição segundo a literatura. Segundo Lemes Júnior e Pisa (2010, p. 112), “custos são os gastos despendidos na produção de bens, na aquisição de mercadorias e na prestação de serviços. Englobam custos de matéria-prima, mão-de-obra e gastos gerais de fabricação: armazenamento e depreciação de instalações, máquinas e equipamentos”.

Outro conceito descrito por Vasconcelos (2002) trata dos custos como gastos efetuados pela empresa no decorrer de todo o ciclo de suas atividades, desde a compra, passando pela transformação, vendas e distribuição final, devendo ser recuperados, na sua exata medida, quando do recebimento do valor proveniente das vendas de seus produtos ou serviços.

O custo para a maioria dos autores é sinônimo de gasto, despesa, um sacrifício financeiro para o atingimento de determinado objetivo. Esse sacrifício financeiro pode se dar através de um processo de escolha entre duas ou mais opções, também conhecido como custo de oportunidade, que para Martins (2006, p. 234) “representa o quanto a empresa sacrificou em termos de remuneração por ter aplicado seu recursos numa alternativa ao invés de em outra”.

Ross, Westerfield e Jordan (2008) apresentam o conceito de custo de capital, como a taxa de retorno mínima exigida para um novo investimento, para que haja o equilíbrio nessa aplicação, podendo ser interpretado como um custo de oportunidade associado ao investimento de capital pela empresa.

Também para Gitman (2001, p. 342):

O custo de capital é a taxa de retorno que uma empresa deve obter sobre seus projetos de investimentos para manter o valor de mercado de suas ações. Ele também pode ser considerado como a taxa de retorno exigida pelos fornecedores de capital do mercado para atrair seus fundos para a empresa.

De acordo com o exposto pelos autores temos então o custo de capital como a remuneração mínima que os acionistas ou investidores externos exigem para o investimento ou aplicação dos seus recursos em uma determinada empresa. Envolve por vezes um custo de

oportunidade, que representa o quanto esses investidores ganhariam se aplicassem os mesmos recursos em outros investimentos e com os mesmos riscos envolvidos.

O custo de capital de uma empresa reflete, portanto, uma combinação do custo do capital próprio com o custo do capital de terceiros, definidos por Ross, Westerfield e Jordan (2008, p. 321-324) como: “custo de capital próprio é retorno que os investidores em ações da empresa exigem por seu investimento; custo do capital de terceiros é retorno exigido pelos financiadores das dívidas da empresa”.

Tratando-se de empréstimos e financiamentos existe o que é comumente chamado de custo financeiro das operações, que engloba todas as despesas e juros envolvidos no crédito contratado. Como define Saddi (2000, p. 2)

Juro é custo, ou seja, é insumo do Sistema Financeiro – meio pelo qual os tomadores deficitários (pessoas físicas ou jurídicas) remuneram os agentes superavitários. [...] sua composição está atrelada a fatores como o preço do dinheiro, custo das restrições monetárias, custos operacionais e cunha fiscal.

Precisando a empresa recorrer a recursos financeiros externos para compor seu capital, e entendendo ela serem os custos que cercam estas operações financeiras compatíveis com a prática de mercado e sua capacidade de pagamento, dependerá tão somente da análise de crédito que a instituição financiadora promoverá, para que sejam deferidos os financiamentos e suas condições contratuais.

## 1.7 MPE'S: CRÉDITO A EMPRESAS FAMILIARES

O tratamento diferenciado que as instituições financeiras concedem às micro e pequenas empresas no tocante a análise de crédito deve-se em parte às características dessas empresas, de menor exigibilidade documental contábil, mas também por ser este segmento um dos maiores geradores da riqueza nacional, portanto, estratégico para os bancos. Em contraposição, o risco de crédito que essas empresas apresentam também é maior, pelos controles mais informais das suas finanças, e em muitos casos, pela pouca experiência negocial dos seus proprietários com bancos.

A relação entre o risco de emprestar e o retorno exigido na operação faz com que a instituição financiadora se depare com um *tradeoff*, definido por Mankiw (2006, p. 4) como

“[...] uma situação de escolha conflitante, isto é, quando uma ação econômica que visa à resolução de determinado problema acarreta, inevitavelmente, outros”. Ou seja, quanto maior o risco envolvido num crédito, maiores serão as garantias exigidas e o spread calculado, a título de proteção.

Mankiw (2006) esclarece, também, que o ato de reconhecer o *tradeoff* risco versus retorno, por si só, não é o suficiente para dizer o que alguém deve ou não fazer, sendo necessário considerar o perfil do investidor e sua tolerância ao risco do negócio, para uma melhor combinação. As instituições financeiras oscilam essa tolerância ao risco conforme sua política de empréstimos, ditadas por análises da conjuntura econômica e planos estratégicos, mas respeitadas as normas que regem o crédito no mercado, sobretudo com base no Acordo de Basileia.

Uma característica importante a ser observada na análise de crédito de uma micro ou pequena empresa é quanto ao fato dela ser uma empresa familiar. Estima-se que no Brasil 90% das empresas formais sejam do tipo familiar. Segundo Lemes Júnior e Pisa (2010), a característica desse tipo de empresa é que o seu fundador acumula a responsabilidade pelas funções de finanças, comercial, administrativo e da produção, além de negociar com os bancos.

Lemes Júnior e Pisa (2010, p. 50) reforçam essa característica ao lembrarem que “suas inúmeras tarefas diárias o impedem de planejar e avaliar adequadamente, negligenciando muitas vezes o planejamento e a adoção de ferramentas de controles financeiros e de resultados”. Os autores lembram ainda que na administração de empresas familiares há uma influência decisiva dos interesses da família norteando os negócios, a gestão, a propriedade e a sucessão, e que, de modo geral, as MPE’s costumam “morrer” com seus fundadores, com apenas 5% chegando à terceira geração.

Nessa questão de mortalidade de micro e pequenas empresas, Lemes Júnior e Pisa (2010) recordam que um dos principais motivos é a não separação entre o dinheiro da empresa e o da família, com retiradas do caixa para a manutenção de despesas particulares que podem comprometer os pagamentos de fornecedores, empregados, etc. Salientam os autores que o correto para separar recursos é os sócios estabelecerem um pró-labore seu, além de abrirem contas correntes distintas – pessoa física e jurídica.

E como determinar se uma empresa é classificada como MPE? No Brasil, são várias as definições acerca do que seria uma micro ou pequena empresa, mas normalmente as classificações têm como base a quantidade de empregados ou o faturamento bruto anual.

O SEBRAE (2010), por exemplo, utiliza o número de empregados para a classificação das empresas. A entidade classifica como microempresas as que empregam até 9 pessoas, no setor de serviços ou comércio, ou até 19, no setor industrial. No caso das pequenas empresas, são assim classificadas as que empregam de 10 a 49 pessoas, sendo serviços ou comércio, ou de 20 a 99, no caso de indústrias.

Já o Banco Nacional do Desenvolvimento (2010), doravante denominado BNDES, utiliza para efeitos de classificação do porte das empresas a receita operacional bruta anual, sendo classificadas como microempresa as que faturam até R\$ 2,4 milhões, e como pequena empresa, as com faturamento maior que R\$ 2,4 milhões até R\$ 16 milhões.

A classificação mais utilizada, porém, é a contida na Lei Complementar nº 123, de 14 de Dezembro de 2006, conhecida como Lei Geral da Micro e Pequena Empresa, disponível no Diário Oficial da União (2006). Essa lei instituiu o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte em vigor atualmente, tendo por base a renda bruta igual ou inferior a R\$ 240 mil (MPE), ou superior a R\$ 240 mil e igual ou inferior a R\$ 2.400 mil (EPP), para efeito de enquadramento.

A importância desse segmento na economia brasileira verifica-se pelos números. Segundo dados do SEBRAE-SP (2006b), as micro e pequenas empresas respondem por 98% das empresas nacionais, 67% das pessoas ocupadas, 56% dos empregados com carteira assinada e 20% do PIB brasileiro. Outra pesquisa divulgada pelo SEBRAE-SP (2009) mostrou ainda que 47% das MPE's brasileiras são potenciais demandantes de financiamento bancário, e 22% são tomadoras efetivas de crédito, o que justifica o apreço dos bancos ao segmento.

## 2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este trabalho utilizou uma abordagem qualitativa, de natureza exploratória através do método de estudos de casos múltiplos, com a aplicação de entrevistas estruturadas, onde se verificou o perfil, opiniões, atitudes e comportamentos dos respondentes da pesquisa. As entrevistas tiveram duração aproximada de trinta minutos cada, e foram realizadas entre os dias 08 e 22 de outubro de 2010. Do total de dez respondentes, todos proprietários ou sócios das empresas, seis foram entrevistados no ambiente da Agência Sapiranga do Banco X, e outros quatro, nas sedes das suas empresas.

Previamente à elaboração e aplicação do roteiro da entrevista foi utilizado o método de pesquisa documental através da apuração de dados secundários que serviram inclusive para a determinação do público da amostra. As fontes de pesquisa foram documentos internos do Banco X, impressos ou consultados via aplicativos do banco, que abasteceram este estudo com dados cadastrais dos clientes, informações comportamentais, despachos dos limites de crédito e operações contratadas, entre os principais. Os estudos de casos múltiplos associado à pesquisa documental embasaram as análises deste estudo permitindo a generalização de inferências.

O público entrevistado na pesquisa foi composto por clientes do Banco X na Agência Sapiranga, classificados como micro e pequenas empresas de acordo com a legislação vigente, ou seja, com faturamento anual até R\$ 2.400 mil, sendo detentores de limites de crédito. De acordo com levantamento efetuado junto à agência, o número de clientes com estas características totalizava 620 em dezembro de 2009.

Dentre as micro e pequenas empresas da agência foram estratificadas as que possuíam atividade econômica ligada ao setor calçadista, seja fabricação de calçados ou componentes, ou prestação de serviços terceirizados, para compor a população que participou da amostra. O número de empresas enquadradas foi de aproximadamente 120, onde destas foram selecionadas dez para a efetivação dos estudos de caso, divididas em dois pequenos grupos de cinco empresas cada, obedecendo a critérios que justificassem maior ou menor dificuldade financeira nos últimos anos, sendo contratantes de operações de crédito.

Os critérios de seleção basearam-se em pagamentos pontuais das parcelas de reposição, restrições cadastrais nos órgãos de proteção ao crédito, comportamento do faturamento, e o endividamento no Sistema de Informações de Crédito (SCR) do BACEN,

todos referentes aos anos de 2007 a 2009. As fontes de pesquisa foram aplicativos internos do Banco X, além de consultas ao Serasa, ao Cadastro Informativo de Créditos não Quitados do Setor Público Federal (CADIN) e ao SCR, efetuadas no mês de setembro de 2010.

Os dois grupos de empresas receberam os nomes de grupo Alfa e grupo Beta, onde as empresas componentes do grupo Alfa são as que apresentaram pouca ou nenhuma dificuldade financeira ao longo dos últimos três anos, sendo tomadoras de operações de crédito em pelo menos um banco, o Banco X, e as empresas componentes do grupo Beta são as que apresentaram maior grau de dificuldade financeira no mesmo período, resultando em inadimplências eventuais ou totais junto ao banco.

O roteiro da entrevista foi formulado com um conjunto de questões estruturadas e dispostas de forma aleatória, num total de 55 questões em sua maioria objetivas e do tipo fechadas, e que abordaram, além do perfil e características dos respondentes, o comportamento quanto à demanda de crédito destes, os principais tipos de linhas de crédito solicitados, e a organização financeira e administrativa das empresas, com base nos principais conceitos estudados na revisão teórica, principalmente crédito, análise de crédito e recursos financeiros.

As respostas às questões da entrevista foram escolhidas pelos respondentes dentre as opções predeterminadas pelo entrevistador, com escalas de mensuração do tipo nominal, intervalar e razão, de acordo com o propósito de cada questão. Antes da sua aplicação com a versão definitiva, o roteiro com as perguntas foi testado com duas empresas a fim de validá-lo de acordo com os objetivos do estudo. Para a análise dos dados foi utilizado o método de análise de conteúdo, que busca compreender criticamente o sentido manifesto ou oculto das comunicações, sob as diferentes formas de linguagens: escritos, orais, gestos, etc..

Essa análise envolveu, portanto, uma interpretação das mensagens obtidas através da aplicação das questões, com as percepções e descrições transmitidas pelos respondentes no momento da entrevista, associado às informações coletadas através da análise documental. O conjunto dessas informações permitiu constituir perfis dos dois grupos de entrevistados, com base em características próprias que os distinguiram, principalmente quanto à forma de administração financeira de suas empresas. Posteriormente, esses perfis foram confrontados com o processo de análise de crédito da agência bancária, verificando a eficiência do modelo utilizado quanto a real adequação dos empréstimos contratados e seus desdobramentos.

### **3 AS EMPRESAS E O PROCESSO DE CONCESSÃO DE CRÉDITO**

Com a conclusão da análise dos resultados da pesquisa documental e dos questionários aplicados, desenvolveu-se este capítulo do estudo que aborda as empresas e o processo de concessão de crédito utilizado pela agência bancária, e que foi subdividido em cinco partes: os perfis dos clientes analisados, seus históricos de faturamento e endividamento, sua organização financeira, a análise do risco e do limite de crédito utilizado no Banco X, e os despachos dos limites e das operações no âmbito da agência..

Inicialmente, é apresentado um resumo dos perfis dos clientes entrevistados, permitindo conhecer as características das empresas e seus administradores, o que justificou em parte a constituição dos dois grupos distintos de clientes.

#### **3.1 PERFIL DOS CLIENTES ANALISADOS**

A seleção da amostra de clientes escolhidos e que responderam ao questionário deu-se de acordo com a característica de terem tido maior ou menor dificuldade financeira nos últimos anos frente às operações de crédito contratadas, em especial junto à agência local do Banco X. Os critérios utilizados, já detalhados no capítulo dos procedimentos metodológicos, levaram em consideração o histórico de pagamentos, restrições cadastrais, e a evolução tanto do faturamento quanto do endividamento nos últimos três anos.

Para a coleta dessas informações foram utilizadas fontes internas do Banco X, além de pesquisas em órgãos de proteção ao crédito como Serasa e CADIN, e no SCR do Banco Central. Todos os dados foram apurados em setembro de 2010, tendo por base os anos de 2007 a 2009. Selecionada a amostra dos clientes, formaram-se os dois grupos de empresas doravante denominados de grupo Alfa e grupo Beta.

A tabela 1 a seguir mostra um resumo das características pessoais dos respondentes da pesquisa e das suas respectivas empresas, dentro dos grupos a que pertencem. Tais características são relevantes por proporcionarem um maior conhecimento de alguns dados que serão correlacionados no decorrer da análise. Os respondentes da pesquisa foram sempre os proprietários/sócios das empresas.

**Tabela 1: Características dos respondentes e das empresas**

	<b>Grupo Alfa</b>	<b>Grupo Beta</b>
<b>Idade dos respondentes</b>	Entre 26 e 45 anos	Entre 36 e 55 anos
<b>Escolaridade</b>	Diversa, entre ensino médio e pós-graduação	Todos com no máximo ensino médio
<b>Experiência no ramo</b>	A maioria com no máximo 10 anos	A maioria com mais de 10 anos
<b>Ramo de atividade da empresa</b>	Indústria de calçados – 1 Componentes – 2 Serviços – 2	Indústria de calçados – 3 Componentes – 0 Serviços – 2
<b>Faturamento</b>	Até R\$ 240 mil – 1 (MPE) Até R\$ 2,4 milhões – 4 (EPP)	Até R\$ 240 mil – 2 (MPE) Até R\$ 2,4 milhões – 3 (EPP)
<b>Nº funcionários da empresa</b>	De 11 a 20 – 2 De 21 a 50 – 3	De 0 a 10 – 2 De 21 a 50 – 2 Acima de 50 – 1
<b>Tempo de conta no Banco X</b>	Entre 3 e 10 anos	Entre 3 e 10 anos
<b>Opera com quantos bancos</b>	Entre 1 e 2 bancos	Entre 2 e 3 bancos
<b>Composição da sociedade</b>	Da mesma família – 3 Empresário individual – 2	Da mesma família – 4 Famílias diferentes – 1

Fonte: Elaborado a partir de dados da pesquisa

As informações acima nos permitem algumas considerações. Todos os clientes entrevistados possuem conta no Banco X entre 3 a 10 anos, predominando a presença familiar na composição das sociedades, quando não empresário individual. As empresas de pequeno porte (EPP's) totalizaram sete, contra três microempresas (MPE's). Quanto ao ramo de atividade, cada grupo apresentou três indústrias, de calçados ou componentes, e dois prestadores de serviços.

Porém, importante salientar algumas diferenças no perfil dos respondentes e suas empresas, na comparação entre o Grupo Alfa e o Grupo Beta. Notadamente a idade dos proprietários/sócios pertencentes ao Grupo Alfa é mais baixa de que a idade dos proprietários/sócios do outro grupo. Ainda, comparando-se a escolaridade entre os respondentes dos dois grupos percebeu-se que no Grupo Beta o nível é mais baixo, não ultrapassando o ensino médio em nenhum dos casos entrevistados.

O aspecto quanto ao tempo de experiência no ramo de atividade trouxe um dado no mínimo interessante. Os integrantes do Grupo Beta, que mostrou maior dificuldade financeira nos últimos anos, são os que possuem mais experiência dentro do ramo de atividade no qual atuam, a maioria com mais de 10 anos no setor calçadista, chegando a mais de 20 anos em alguns casos.

Na questão da quantidade de bancos com os quais operam, três das empresas do Grupo Alfa responderam trabalhar somente com um banco, nesse caso o Banco X, e duas empresas informaram que trabalham ainda com um segundo banco, mas que estão encerrando suas

contas para centralizar sua movimentação somente no Banco X. Já no Grupo Beta aconteceu o contrário, as empresas abriram uma segunda ou terceira conta em outros bancos buscando mais limites de crédito, uma vez que no Banco X houve certa restrição ou diminuição dos limites vigentes.

Numa análise final do perfil dos entrevistados é importante ponderar que a questão da participação familiar na gestão de empresas deve ser alvo constante de avaliação do analista de crédito. Essas empresas, em média, possuem expectativa de vida menor do que as empresas não familiares, e muito se deve ao fato dos administradores não separarem o que é dinheiro da empresa do que é dinheiro da família. A retirada de caixa para despesas particulares implica na falta de recursos para o giro da operação, e essa prática, conforme se percebeu subjetivamente na entrevista, ocorre em especial nas empresas do Grupo Beta.

Quanto às idades médias e tempo de experiência no ramo de atividade, os respondentes do Grupo Alfa são mais novos, porém com maior escolaridade, na comparação com o outro grupo. Aqui ficou bem evidenciado na entrevista com os clientes do Grupo Beta, que essa experiência maior no ramo não significa necessariamente maior domínio administrativo das empresas.

Essa experiência refere-se ao setor produtivo, de onde todos se originaram. E sendo empresas familiares, onde o administrador responde pela parte produtiva, comercial, administrativa e financeira na maioria dos casos, pesa a questão da escolaridade na condução dos negócios, segundo os próprios. Eles não têm o tempo nem o conhecimento necessários para dedicarem-se como deveriam à gestão financeira principalmente, o que impacta de alguma forma no controle de caixa. Detém grande experiência e conhecimento do processo produtivo.

Após uma identificação dos perfis dos entrevistados o próximo item abordado trata do histórico do faturamento e do endividamento das empresas, com base nos anos de 2007 a 2009.

### 3.2 HISTÓRICO DE FATURAMENTO E ENDIVIDAMENTO

Para selecionar a amostra dos clientes pesquisados a questão do histórico de faturamento e endividamento dos últimos anos, além da existência de restrições cadastrais

internas e/ou externas, foi o que mais prevaleceu. A tabela 2 a seguir apresenta a evolução desses dados entre os anos de 2007/2009.

**Tabela 2: Evolução do faturamento e endividamento entre 2007/2009**

	Faturamento (R\$)		Endividamento SCR (R\$)		Endividamento Banco X (R\$)	
	08/2007	08/2009	07/2007	07/2009	07/2007	07/2009
Empresa 1	438.413	623.500	35.590	170.739	0	153.926
Empresa 2	403.169	745.258	46.698	75.265	32.443	66.847
Empresa 3	1.226.406	1.719.434	52.804	255.709	52.804	255.709
Empresa 4	322.545	1.344.100	53.951	268.114	53.951	268.114
Empresa 5	109.098	236.133	0	43.648	0	43.648
<b>Grupo Alfa</b>	<b>2.499.631</b>	<b>4.668.425</b>	<b>189.043</b>	<b>813.475</b>	<b>139.198</b>	<b>788.244</b>
<b>Crescimento 2007/2009 (%)</b>		<b>86,76</b>		<b>330,31</b>		<b>466,28</b>
Empresa 6	600.000	794.098	0	17.338	0	17.338
Empresa 7	998.815	238.000	130.872	178.125	77.705	118.270
Empresa 8	186.920	107.240	16.584	44.433	7.032	39.027
Empresa 9	202.128	1.962.840	0	210.405	0	138.019
Empresa 10	495.492	515.147	0	85.637	0	85.637
<b>Grupo Beta</b>	<b>2.483.355</b>	<b>3.617.325</b>	<b>147.456</b>	<b>535.938</b>	<b>84.737</b>	<b>398.291</b>
<b>Crescimento 2007/2009 (%)</b>		<b>45,66</b>		<b>263,46</b>		<b>370,03</b>

Fonte: SCR/Elaborados a partir de dados da pesquisa

A tabela 2 acima nos relata alguns dados interessantes, como por exemplo, o maior aumento de faturamento nas empresas do Grupo Alfa, tanto nominal quanto percentual, na comparação com as empresas do Grupo Beta. Ambos os grupos apresentavam em agosto de 2007 o total de faturamento na ordem de R\$ 2,4 milhões, porém, dois anos mais tarde, enquanto as empresas do Grupo Alfa saltaram para R\$ 4,6 milhões, as empresas do outro grupo alcançaram tão somente R\$ 3,6 milhões, uma diferença de R\$ 1 milhão a menos no período, o que representou 41,1% a menos de crescimento.

Observa-se que todas as empresas do Grupo Alfa tiveram aumento de faturamento no intervalo de 2007 a 2009, enquanto no Grupo Beta algumas empresas apresentaram redução significativa ou mesmo leve estagnação de faturamento no período. O Banco X abre a prerrogativa para que empresas com receita operacional bruta (ROB) de até R\$ 2,4 milhões apresentem relação de faturamento sem a assinatura do contador responsável. Ressalta-se nesse levantamento que todas as empresas do Grupo Alfa apresentaram o respectivo documento com a assinatura do profissional, o mesmo não ocorrendo com as empresas do outro grupo.

Tal abertura proporcionada pelo banco confere mais flexibilidade às empresas menores, que não contabilizam todas as suas receitas por questões tributárias, podendo estas apresentar números mais próximos da sua realidade operacional, o que auxilia no cálculo do limite de crédito e deferimento de operações, desde que o comitê de crédito do banco entenda que os números informados estão compatíveis com a média praticada no mercado por empresas similares.

Já o aumento do endividamento das empresas no período de 2007 a 2009 apresentou um ritmo exponencial nos dois grupos. São vários os motivos que justificam esse crescimento, mas na entrevista com os proprietários das empresas duas causas principais foram apontadas: a invasão dos calçados chineses no mercado mundial, o que derrubou a exportação dos calçados brasileiros, sobretudo os produzidos nas empresas do Vale dos Sinos, e a crise econômica de 2008 que provocou recessão nos grandes centros compradores do nosso calçado.

As empresas do Grupo Alfa tiveram no período um maior aumento no seu endividamento, tanto em valores quanto em pontos percentuais, na comparação com as empresas do Grupo Beta. Esse crescimento veio acompanhado de uma maior concentração das operações das empresas do grupo no Banco X, onde em julho de 2009 aproximadamente 97% do saldo de operações contratadas estavam na carteira do banco.

A concentração do saldo das operações constatada no SCR corrobora a informação inicial de que as empresas do Grupo Alfa operam basicamente com um banco, o Banco X, por questões diversas conforme relatado, desde um melhor controle do financeiro, facilidade na utilização do gerenciador financeiro do banco, linhas de crédito mais adequadas às necessidades da empresa, melhor atendimento, taxas de juros mais atraentes, solicitações sempre atendidas, entre outros.

A análise das empresas do Grupo Beta apresentou também um aumento significativo no endividamento junto ao SCR, mas aqui se percebe que essas empresas iniciaram o processo de recorrer a outros bancos na busca por limites e linhas de crédito. Nas entrevistas com os proprietários ficou evidenciado que essa tendência se confirmou. Em 2010, a participação do Banco X no endividamento total das empresas diminuiu, nas palavras dos dirigentes

Validou-se com essas informações que as empresas do Grupo Beta operam com no mínimo dois bancos, passando a três em alguns casos, na busca por crédito. Alegaram os

dirigentes que as solicitações de empréstimos e financiamentos nem sempre foram atendidas no Banco X, o que os obrigou a abrir conta na concorrência para o atendimento das suas necessidades de crédito. Os motivos apontados pelo Banco X para o não atendimento das demandas foram principalmente: restrições cadastrais, insuficiência das garantias, falta de margem no limite de crédito e inadimplência no próprio banco.

Analisados o perfil dos entrevistados e o seu histórico de faturamento e endividamento, o próximo item aborda a organização financeira das empresas, para analisar pontos que possam embasar considerações quanto a uma melhor ou pior gestão de recursos financeiros dos respondentes.

### 3.3 ORGANIZAÇÃO FINANCEIRA DAS EMPRESAS

Dentre os critérios utilizados para a composição dos grupos, além do faturamento, endividamento e restrições mencionados, esteve a questão dos pagamentos dos compromissos assumidos no Banco X. As empresas componentes do Grupo Alfa possuíam até o mês de setembro de 2010 um histórico de pagamentos pontuais das parcelas de empréstimos e financiamentos tomados no banco, assim como na consulta ao SCR não constavam dados de parcelas vencidas ou operações em prejuízo em outras instituições.

As empresas do Grupo Beta, por sua vez, possuíam até o mesmo mês histórico de pagamentos com atrasos eventuais ou normalmente com atrasos, e um caso onde a empresa estava inadimplente com o Banco X havia alguns meses. O SCR não registrou atrasos ou prejuízos em outras instituições. Perguntados sobre as possíveis causas desse histórico, os dirigentes apontaram principalmente para os atrasos nos seus recebimentos (créditos de cobrança, depósitos, etc.), e queda no faturamento da empresa atribuído à crise do calçado.

De posse das informações constantes do questionário, e com base nas percepções obtidas no momento da entrevista, procurou-se aprofundar um pouco mais sobre como era a organização financeira dos entrevistados. A tabela 3 apresenta alguns dados quanto ao setor financeiro da empresa, a existência de fluxo de caixa e planejamento estratégico.

**Tabela 3: Organização financeira das empresas**

	<b>Grupo Alfa</b>	<b>Grupo Beta</b>
<b>Responsável pelo Financeiro da empresa</b>	Proprietário/sócio – 2 Familiar – 2 Funcionário – 1	Proprietário/sócio – 5
<b>Pró-labore para o(s) sócios/proprietário</b>	Sim, efetivo – 4 Sim, porém mínimo – 1	Sim, efetivo – 1 Sim, porém mínimo – 4
<b>Controle do fluxo de caixa</b>	Todos possuem efetivamente	Uma empresa possui efetivamente
<b>Planejamento/plano Estratégico</b>	Até o próximo ano – 3 Próximos 3 anos – 2	Para este ano – 2 Até o próximo ano – 3

Fonte: Elaborado a partir de dados da pesquisa

O responsável financeiro de uma empresa é sem dúvida um elemento chave para o bom andamento das finanças. É quem tem o controle das contas a receber, a pagar, concede crédito, solicita crédito, deve conhecer as linhas de empréstimos e financiamentos disponíveis no mercado, os custos envolvidos, entre outras atribuições.

Conforme visto na tabela, enquanto no Grupo Alfa o responsável financeiro varia entre o proprietário, familiar ou funcionário, no Grupo Beta em todas as empresas pesquisadas a função estava a cargo exclusivamente do proprietário, que acumula ainda as funções administrativa e comercial, muito comum em se tratando de micro e pequenas empresas. Em favor dos proprietários no Grupo Alfa que respondem pelo financeiro das suas empresas está o fato de ambos possuírem graduação na área de administração de empresas.

Outro dado que chama a atenção é quanto ao pró-labore definido para os proprietários/sócios das empresas, que a priori deveria ser uma remuneração mensal efetiva pela função de administrador desempenhada. Isso evita que o micro e pequeno empresário misture muitas vezes o caixa da empresa com o seu caixa particular. Nas empresas do Grupo Alfa praticamente todos os empresários possuem uma remuneração efetiva retirada mensalmente para os seus custeios particulares. Quando necessário são feitas retiradas maiores a título de participação nos lucros.

Ao contrário, os dirigentes das empresas do Grupo Beta, na sua maioria, lançam um pró-labore a título contábil no valor de um salário mínimo, recorrendo ao caixa da empresa para as despesas particulares quando necessário. Para o seu controle, o empresário registra no caixa os “vales” ou “adiantamentos” retirados, mas sabe-se que efetivamente eles não chegam a ser devolvidos. Essa “mistura” de valores no caixa, como já comentado, é uma das principais causas de desorganização financeira nas empresas.

A fim de verificar a existência de controle do fluxo de caixa foram elaboradas algumas questões que permitiram concluir se as empresas possuíam efetivamente ou não um fluxo de caixa instituído. Ao longo do questionário foram colocadas seis questões em ordem aleatória sobre uma previsão do financeiro quanto aos pagamentos e recebimentos por acontecer no dia seguinte, na semana seguinte, e no mês seguinte.

Todas as empresas do Grupo Alfa responderam convictamente que tinham o controle e sabiam exatamente o que tinham a pagar e a receber para os próximos períodos conforme o questionado. Já no Grupo Beta, somente uma empresa disse possuir o controle total sobre o fluxo de caixa, as demais, por mais que dissessem ter ciência dos pagamentos e recebimentos dos dias seguintes, não demonstraram a mesma certeza sobre o total dos pagamentos, principalmente, a realizar nos próximos meses. Dessa informação interpretou-se que essas empresas não possuíam um fluxo de caixa efetivo.

O último item da tabela 3 trata sobre a existência de um planejamento ou plano estratégico das empresas entrevistadas para os próximos anos. É comum um micro ou pequeno empresário responder não ter elaborado um planejamento estratégico de médio prazo, ou às vezes dizer que sim para ser bem visto aos olhos do seu gerente no banco. O planejamento estratégico revela muito sobre como a empresa está no momento, aonde quer chegar, de que forma e em quanto tempo.

Foram quatro as questões formuladas em ordem aleatória, perguntando aos dirigentes se suas empresas possuíam um planejamento definido para o ano em curso, para o próximo ano, para os próximos três anos, e ainda uma visão para os próximos cinco anos, quanto ao crescimento do faturamento, aumento da produção, novos produtos, etc. O conjunto dessas respostas permitiu concluir que em nenhum dos casos entrevistados há um planejamento estratégico superior a três anos.

As empresas do Grupo Alfa estão um pouco à frente neste quesito. Três delas responderam possuir um planejamento concluído para o próximo ano, e em fase de elaboração, para os próximos três anos. Outros dois dirigentes responderam ter um planejamento estratégico preparado para os próximos três anos, e em fase de elaboração, para os próximos cinco anos. As empresas do Grupo Beta responderam possuir um planejamento definido somente para este ano, em duas delas, e para o próximo ano, as outras três. Todos dirigentes deste grupo responderam que estão iniciando um planejamento de médio prazo, mas sem maiores definições.

Relacionando este aspecto com outros pontos vistos anteriormente, as empresas do Grupo Beta demonstraram menor preocupação em planejar seu futuro, não tendo uma idéia clara de onde pretendem chegar daqui a três anos, mas assumindo ao mesmo tempo empréstimos e financiamentos de longo prazo. Essas empresas não possuem um claro controle do seu fluxo de caixa, onde o proprietário é o administrador financeiro e o pró-labore retirado por ele é fictício. Retorna a questão de empresa familiar e possivelmente da escolaridade como possíveis causas da má gestão financeira, conforme a percepção obtida na entrevista.

Ainda dentro do aspecto de organização financeira das empresas cabe levantar alguns pontos importantes sobre os ciclos operacional, econômico e o ciclo financeiro de todas elas. O ciclo operacional, vale lembrar, tem início na compra de matérias-primas e insumos, finalizando com o recebimento das vendas efetuadas. Já o ciclo econômico é representado pelo prazo em que ficam estocadas as matérias-primas, insumos e produtos acabados, desde a sua aquisição até o faturamento da venda. Por fim, o ciclo financeiro compreende o tempo que decorre entre o pagamento dos fornecedores e o recebimento das vendas.

As empresas prestadoras de serviços na área calçadista têm a característica de não precisarem administrar a compra de matérias-primas e demais insumos diretamente. Elas recebem todo o material da empresa contratante tendo o compromisso exclusivo de confeccionar as partes do calçado que lhes coube fazer, entregando nos prazos contratados e recebendo o pagamento até 15 dias após a entrega dos produtos.

Já para as demais empresas pesquisadas, com base nas médias históricas informadas por seus dirigentes no formulário de pesquisa, referente aos prazos médios dos pagamentos aos fornecedores, estoques de matérias-primas e produtos já fabricados, e recebimentos das vendas, foi apurado os ciclos operacional, econômico e financeiro de cada uma, demonstrados na tabela 4 a seguir:

**Tabela 4: Ciclos operacional, econômico e financeiro - médias históricas**

	<b>Ciclo operacional médio - dias</b>	<b>Ciclo econômico médio - dias</b>	<b>Ciclo financeiro médio - dias</b>
Empresa 1	52	22	24
Empresa 2 (serviços)	-	-	-
Empresa 3	50	22	30
Empresa 4	85	25	57
Empresa 5 (serviços)	-	-	-
<b>Grupo Alfa - média</b>	<b>62</b>	<b>23</b>	<b>37</b>
Empresa 6	82	22	54
Empresa 7	67	22	47
Empresa 8	97	22	67
Empresa 9	90	30	60
Empresa 10 (serviços)	-	-	-
<b>Grupo Beta - média</b>	<b>84</b>	<b>24</b>	<b>57</b>

Fonte: Elaborado a partir de dados da pesquisa

A título de exemplificação do cálculo dos ciclos, a empresa 1 apresentou os seguintes prazos médios: -pagamento aos fornecedores: 28 dias; -matérias-primas estocadas: 15 dias; -produtos prontos estocados: 7 dias; -recebimento das vendas: 30 dias. Assim, seu ciclo operacional foi de 52 dias (15+7+30), o ciclo econômico foi de 22 dias (15+7), e o ciclo financeiro foi de 24 dias (15+7+30-28).

Entre os dois grupos de empresas as pertencentes ao Grupo Alfa são as que apresentaram o menor ciclo financeiro, logo, o maior giro de caixa, o que é aconselhável para reduzir sua necessidade de capital de giro (NCG). Ao contrário, as empresas do Grupo Beta demonstraram um ciclo financeiro maior, o que aumenta conseqüentemente sua NCG. Isso se deveu ao maior prazo médio de recebimento das vendas concedido aos clientes, por parte dessas empresas.

Esse dado vem complementar em parte a análise que está sendo feita sobre as possíveis dificuldades enfrentadas principalmente pelas empresas do Grupo Beta. Ao passo que são empresas com uma série de indicativos desfavoráveis, necessitam ainda recorrer mais aos bancos na busca por capital de giro e desconto de duplicatas, para cobertura do ciclo financeiro. Num primeiro momento são as linhas de antecipação de recebíveis as demandadas, seguido das linhas de capital de giro com crédito rotativo.

As informações percebidas nas entrevistas dão conta de que todas as empresas possuem uma margem calculada dentro do seu preço para cobrir as despesas com o financiamento do crédito para seus clientes. Porém a margem de lucro cada vez mais estreita na indústria calçadista nos leva a crer que muitas dessas empresas têm trabalhado no vermelho por conta dos encargos dos empréstimos tomados.

Uma solução para o complemento de capital de giro no caso de ciclos a descoberto é a injeção de recursos próprios por parte dos sócios ou proprietário. Verificamos através da entrevista que todas as empresas do Grupo Alfa, que vêm demonstrando maior capacidade financeira, responderam utilizar seu próprio capital tanto para investimento fixo quanto para capital de giro. Do total de capital investido, informaram destinar para o giro índices que variaram de 30 a 50%. São empresas que apresentam lucro nos últimos exercícios, e reinvestiram parte dele nas operações.

No levantamento das empresas do Grupo Beta, os dados não foram tão positivos. Nenhum dos dirigentes mencionou ter utilizado capital próprio para investimentos fixos ou para o giro da empresa nos últimos exercícios. Os resultados apurados ao final de cada ano não vem apresentando lucros significativos para serem reinvestidos na operação, tendo algumas empresas inclusive apresentado prejuízos, segundo seus proprietários.

Uma vez feitas as análises e considerações com foco nas empresas e seus respondentes, o próximo item discorre sobre o processo de análise do risco e limite de crédito efetuado pelo Banco X, com enfoque no método e nas últimas análises efetuadas dos clientes pesquisados.

### 3.4 ANÁLISE DO RISCO E LIMITE DE CRÉDITO

O Banco X utiliza para fins de cálculo do risco e limite de crédito metodologias de análise com base numa frequência esperada de inadimplência (FEI). Essa metodologia indica a probabilidade de inadimplência de um cliente em pelo menos uma operação de crédito nos doze meses seguintes à data da análise. De acordo com informações do Banco X a utilização da FEI permite precisar melhor o perfil de risco de crédito da empresa, conferindo maior segurança às operações.

As metodologias utilizadas pelo banco, que adota ainda os métodos de *credit scoring* e *credit rating* para a análise de risco do cliente, definem nove níveis de risco no cálculo do limite de crédito, e vão ao encontro das melhores práticas de gestão de crédito e de acordo com a atual regulação de Basiléia. A tabela 5 a seguir detalha essa classificação de risco.

**Tabela 5: Classificação por níveis de risco do Banco X**

<b>Conceito</b>	<b>Nível de risco</b>
Mínimo	AAA
	AA
	A
Aceitável	B+
	B
Médio	C+
Considerável	C
Alto	D
	E

Fonte: Elaborado a partir de informações fornecidas pelo Banco X

Especificamente quanto à análise de crédito para micro e pequenas empresas, ela é operacionalizada de forma massificada pela própria agência detentora do cadastro do cliente, através da metodologia FEI efetuada em aplicativo interno do banco. A metodologia atribui nível de risco e calcula o limite de crédito de acordo com critérios estabelecidos, e é abastecida com dados internos obtidos dos cadastros dos clientes, do histórico comportamental, do sistema SCR, e de mais dois formulários preenchidos pelos próprios clientes com informações complementares.

Esses formulários, chamados de coleta de dados e relação de faturamento, são obtidos diretamente no site do banco ou em qualquer agência da instituição. Eles contêm dados que serão impostados no sistema pelo funcionário que efetuará a análise, e deverão estar assinados pelo representante legal da empresa. O faturamento deverá ter ainda a assinatura do contador, salvo nos casos de empresas com ROB inferior a R\$ 2,4 milhões, onde a critério do analista de crédito poderá ser dispensada.

Independente do porte e enquadramento da empresa, o Banco X tem por norma seguir os mesmos critérios para a concessão de crédito, referenciado nos conhecidos C's - caráter, capacidade, colateral, capital e condições. O analista deve atentar ainda para aspectos ambientais internos e externos do cliente, e no caso de MPE's e EPP's, para algumas peculiaridades próprias desse tipo de empresa, tais como a administração familiar, o uso de um caixa único, a inexistência de um pró-labore definido, entre outros.

A tabela 6 a seguir apresenta um resumo com o risco dos clientes dos Grupos Alfa e Beta calculado conforme a metodologia do Banco X, em consulta às análises de crédito do banco vigentes no mês de agosto de 2009, complementado com o valor dos limites de crédito

vigentes nos bancos (Banco X e demais bancos) no mesmo período, de acordo com as informações prestadas pelas empresas no questionário aplicado.

**Tabela 6: Risco e limites de crédito das empresas**

	<b>Limites de crédito (R\$) – 08/2009</b>	<b>Faturamento/ROB (R\$) – 08/2009</b>	<b>Risco do cliente no Banco X 08/2009</b>
Empresa 1	288.000	623.500	C
Empresa 2	129.000	745.258	C
Empresa 3	415.000	1.719.434	A
Empresa 4	775.000	1.344.100	A
Empresa 5	104.000	236.133	B
<b>Grupo Alfa</b>	<b>1.711.000</b>	<b>4.668.425</b>	-
Empresa 6	168.000	794.098	D
Empresa 7	190.000	238.000	B
Empresa 8	50.000	107.240	C
Empresa 9	353.000	1.962.840	D
Empresa 10	120.000	515.147	C
<b>Grupo Beta</b>	<b>881.000</b>	<b>3.617.325</b>	-

Fonte: Elaborado a partir de dados da pesquisa

Comparando-se os dois grupos o total dos limites do Grupo Alfa corresponde a praticamente o dobro do total dos limites do Grupo Beta, o que não chega a ser nenhuma surpresa se lembrarmos que a diferença entre o faturamento dos dois grupos, reproduzido nesta tabela com base na tabela 2 apresentada anteriormente, justifica em parte os limites maiores estabelecidos para as primeiras empresas. Em parte, porque o risco atribuído a cada uma no momento do cálculo também foi determinante.

Com base nos conceitos da tabela 5 podemos observar que as empresas do Grupo Alfa obtiveram na média risco menor que as do segundo grupo. Duas empresas apresentaram risco mínimo, duas como aceitável, e uma apenas como considerável, enquanto que no Grupo Beta uma empresa apresentou risco aceitável, duas como considerável, e duas obtiveram conceito de risco alto. O alto risco atribuído limita o analista de crédito na hora do cálculo e estabelecimento de valores, segundo as normas e política de crédito dos bancos.

Como relatado anteriormente, no cálculo do limite são considerados os dados cadastrais do cliente, seu comportamento na condução dos negócios junto ao banco, o endividamento no sistema financeiro e as informações prestadas através dos formulários fornecidos pelo banco. Quando o cálculo do risco apresenta um indicativo de considerável ou alto podemos interpretar que de alguma forma os negócios da empresa não atravessam um bom momento, onde um acompanhamento mais de perto por parte do analista se fará necessário.

O passo seguinte ao cálculo do risco e limite de crédito, após “rodado” o limite nos aplicativos próprios, são as ponderações e pareceres nos despachos efetuados no âmbito da agência bancária, descrito a seguir.

### 3.5 DESPACHO DE LIMITES E OPERAÇÕES NO ÂMBITO DA AGÊNCIA

Uma vez calculado o risco e o limite do cliente através da metodologia FEI, passa o analista a promover o despacho do cálculo para deferimento por um comitê de crédito formado na agência detentora do cadastro. O Banco X dá a prerrogativa ao analista de melhorar os valores calculados em cada sublimite, obedecidas as normas e tetos vigentes no banco. É nesse momento que entra o parecer do analista quanto aos C's do crédito observados, e que definirá o portfólio total atribuído.

Conforme levantamento efetuado nos despachos dos limites de crédito e operações contratadas pelas empresas dos Grupos Alfa e Beta, tomando por base os anos de 2007 e 2008, procurou-se analisar os procedimentos adotados pelos analistas e as informações descritas nos pareceres, com vistas a identificar a rotina utilizada na Agência e a adequação desses limites e empréstimos contratados às reais necessidades dos clientes.

Em relação ao processo de análise e concessão dos limites de crédito os analistas da agência, de posse dos formulários Coleta de Dados e Relação de Faturamento fornecidos pelas empresas, fazem as pesquisas cadastrais e inserem as informações necessárias nos aplicativos internos, com dados que remetem a pontualidade nos pagamentos, operações em outros bancos, concentração de vendas, valores relativos a folha de pagamento, compras e vendas dos últimos três meses, margem, percentual de vendas a prazo, negócios internacionais, entre outros.

Conforme o capítulo anterior, o sistema, através da metodologia FEI, calcula automaticamente o risco do cliente e os valores para os sublimites do portfólio e limite total. O portfólio de limites do Banco X é subdividido em três grandes blocos que envolvem basicamente: operações lastreadas por recebíveis, como os descontos (1º bloco); de curto prazo, como linhas de capital de giro e cartão de crédito (até 13 meses – 2º bloco); e de longo prazo, para capital de giro e financiamentos (3º bloco).

O total dos limites atribuídos somados os três blocos representa em média 30% da ROB do cliente, podendo chegar até 50% se o analista assim o recomendar, uma vez que o banco concede a prerrogativa de majoração dos valores calculados pelo sistema respeitadas as normas vigentes. O analista de crédito após atribuir os valores, descreve então um parecer detalhado na análise para o deferimento de um comitê formado por no mínimo três integrantes da gerência da agência.

O estudo dos despachos efetuados nos anos de 2007 e 2008, referente aos limites de crédito dos clientes pesquisados, mostrou via de regra um roteiro padrão do texto empregado, não pormenorizando individualidades, de modo até sistematizado. Dentre as informações que constavam em todos os despachos apareciam descrições quanto ao SCR, existência de restrições, tempo de conta, eventualmente alguma informação embasando alterações no faturamento, e culminando com um texto de encerramento remetendo ao respeito às normas internas vigentes.

Uma vez votado o despacho e o limite de crédito do cliente aprovado, procede-se ao estudo da operação de crédito proposta. Aqui, como de conhecimento amplo, os bancos trabalham com as mais variadas linhas de empréstimos e financiamentos, como linhas de capital de giro, antecipação de recebíveis (faturas de cartão de crédito e desconto de títulos e duplicatas), negócios internacionais e financiamentos de investimentos para longo prazo. Em algumas dessas operações é exigido a apresentação de uma proposta, para fins de cálculo de capacidade.

Cada linha de crédito possui suas particularidades, finalidades e procedimentos. Nesse momento é importante o gerente de contas da agência ter percebido no cliente qual a real necessidade deste para a aplicação dos recursos demandados ao banco. Se forem recursos para honrar folhas de pagamento, impostos, financiar crédito aos clientes, etc., existem as linhas próprias para o giro da empresa. Já se a finalidade for comprar maquinário, veículos ou reformas prediais, existem as linhas de longo prazo com taxas menores.

Na análise dos despachos das operações de crédito contratadas pelos clientes nos anos de 2007 e 2008, tanto do Grupo Alfa quanto do Grupo Beta, foi constatado também um roteiro padronizado de texto no parecer, a exemplo do ocorrido nos limites de crédito. As informações constantes nos despachos tratavam basicamente do cálculo de capacidade de pagamento efetuado, existência ou dispensa de certidões negativas de acordo com as linhas, registro cartorário do título de crédito, suficiência de garantias, conformidade quanto às normas internas, etc.

A tabela 7 trás um quadro resumido da quantidade de operações de crédito das empresas pesquisadas, vigentes em agosto de 2009 nos bancos em que possuíam relacionamento, apurado através de pesquisa nos cadastros destas no Banco X e reforçado pelas informações repassadas nas entrevistas.

**Tabela 7: Quantidade de operações de crédito vigentes**

	<b>Capital de Giro</b>	<b>Antecipação de Recebíveis</b>	<b>Financiamentos de Longo Prazo</b>
Empresa 1	3	2	1
Empresa 2	3	-	1
Empresa 3	1	1	1
Empresa 4	4	1	1
Empresa 5	4	-	-
<b>Grupo Alfa</b>	<b>15</b>	<b>4</b>	<b>4</b>
Empresa 6	2	1	-
Empresa 7	5	3	1
Empresa 8	3	1	-
Empresa 9	4	3	2
Empresa 10	1	1	1
<b>Grupo Beta</b>	<b>15</b>	<b>9</b>	<b>4</b>

Fonte: Elaborado a partir de dados da pesquisa

Entre os dois grupos não há grandes diferenças quanto ao número de operações contratadas juntos aos bancos. Somente nas antecipações de recebíveis (faturas de cartão e descontos) é que o Grupo Beta apresentou o dobro de operações. Já as operações de capital de giro foram as mais contratadas, em virtude das características de utilização dessas linhas, que financiam o giro das atividades das empresas através do pagamento da mão-de-obra, dos estoques e dos impostos, entre outros, associado à praticidade na contratação e taxas compatíveis.

O Banco X trabalha com linhas de capital de giro de utilização única ou de crédito rotativo, aonde na medida em que as parcelas vão sendo pagas o saldo da operação passa a ser reutilizável. Pesquisados os prazos médios das operações de giro e a taxa de juros contratada, constatou-se que a média dos juros pagos pelas empresas do Grupo Alfa foi de 1,86% ao mês, contra 2,18% de média nas operações das empresas do Grupo Beta. O que mais pesou para essa diferenciação foi a questão do risco atribuído para as empresas e para as operações.

Toda a operação de crédito contratada é classificada com um nível de risco, e sobre ela é constituída uma provisão para crédito de liquidação duvidosa de acordo com esse risco calculado. O objetivo desta provisão é cobrir inadimplências futuras das operações. Mesmo não havendo o desembolso imediato ela deve ser contabilizada no balanço impactando os

resultados do banco. Devido a isto, quanto maior o risco da operação, maior o percentual de provisão, e conseqüentemente maior a taxa de juros cobrada.

De acordo com essa relação entre o risco da operação e a taxa de juros cobrada, explica-se a diferença na média dos juros pagos nas operações de capital de giro, entre as empresas dos dois grupos. Analisando a tabela 6 percebe-se que os riscos atribuídos para os limites de crédito das empresas do Grupo Beta foram mais altos, o que, por conseqüência, influenciou no risco das operações. Isso fez com que as taxas atribuídas no deferimento das operações fossem mais altas, por conta de um enquadramento feito pelo banco, condizente com o risco calculado.

Em relação ao prazo das operações contratadas pelos clientes, as de capital de giro variaram de 18 a 24 meses, normal para esse tipo de operação no Banco X independente do tipo de linha contratada e do cliente tomador. Nas operações com antecipação de recebíveis o prazo médio ficou em 30 dias nas empresas do Grupo Alfa, e 60 dias nas empresas do Grupo Beta, reflexo do prazo médio de recebimento (PMR) maior dado pelas empresas do segundo grupo.

As linhas de financiamento de longo prazo foram as que menos figuraram na tabela. Muito embora essas linhas fomentem o desenvolvimento das empresas por possuírem prazos maiores e taxas menores, são menos demandadas por possuírem um fluxo operacional mais burocrático, na visão dos próprios clientes. As empresas que as contrataram financiaram máquinas e veículos basicamente, com prazos em média de 48 meses para pagamento e taxas que variaram entre 0,8% a 1,1%.

Na questão das garantias oferecidas ao banco para amparo das operações, elas variaram de acordo com o tipo de empréstimo e financiamento tomado. Os micro e pequenos empresários entrevistados normalmente não possuíam patrimônio apto a servir de garantia. Em geral, são donos de um único imóvel residencial, muito comum não haver escrituras de seus bens, seus veículos estão financiados, etc. A exceção ficou por conta dos financiamentos de imobilizado, onde o próprio bem financiado na operação ficou alienado como garantia.

Nas demais operações contratadas as garantias resumiram-se ao aval ou fiança dos sócios das empresas. Quando o tomador era empresário individual foi necessária a inclusão de terceiros como garantidores. Mais recentemente o Banco X passou a utilizar como garantia complementar, porém necessária, os fundos de aval em todas as operações, lastreando até

80% do valor financiado. Importante lembrar que a garantia vinculada é um dos fatores que compõe o cálculo do risco das operações, assim como a finalidade, valor, prazo, setor, etc.

Procurando detalhar um pouco mais os motivos que levaram as empresas a buscar empréstimos e financiamentos nos bancos nos últimos anos, foram elaboradas questões aos clientes que perguntavam quais as instituições financeiras e as principais linhas demandadas, e a consequente destinação dos recursos tomados. As respostas foram cruzadas com outras do questionário que perguntavam como haviam sido feitos os pagamentos de eventuais compras de máquinas, equipamentos e veículos nos últimos anos. O cruzamento das informações resultou no seguinte quadro comparativo, detalhado na tabela 8 abaixo, entre os dois grupos:

**Tabela 8: Necessidade e utilização de empréstimos e financiamentos**

	<b>Grupo Alfa</b>	<b>Grupo Beta</b>
<b>As compras recentes de máquinas, equipamentos e veículos foram pagas de que forma?</b>	Pagos com capital próprio + financiamento direto e/ou via bancos (Proger, BNDES)	Comum a utilização de operações de desconto e capital de giro para o pagamento de máquinas e equipamentos; eventualmente a utilização de capital próprio, financiamento direto ou via Bancos (Proger, BNDES, etc.);
<b>Quando precisou de empréstimos solicitou onde?</b>	Geralmente no Banco X, eventualmente num segundo banco	Normalmente em mais de um banco
<b>Quais os tipos de empréstimos tomados?</b>	Capital de giro e antecipação de recebíveis	Capital de giro e antecipação de recebíveis
<b>Qual a destinação dos empréstimos?</b>	Pagamento de salários e impostos, financiamento de estoques e crédito para clientes	Pagamento de salários e impostos, financiamento de estoques e crédito para clientes, e investimentos na empresa
<b>Quando precisou de financiamentos solicitou onde?</b>	Geralmente no Banco X	Em mais de um banco
<b>Para qual finalidade?</b>	Aquisição de máquinas e veículos	Aquisição de máquinas e veículos
<b>Caso venha a adquirir novas máquinas, equipamentos e veículos, pretende pagar como?</b>	Financiando direto ou via bancos (Proger, BNDES)	Financiando via Bancos (Proger, BNDES), direto, ou eventualmente com operações de desconto e capital de giro

Fonte: Elaborado a partir de dados da pesquisa

Tanto através dos dados da tabela 8 quanto na entrevista com os proprietários das empresas foi possível perceber que a administração financeira no Grupo Alfa é melhor exercida por seus responsáveis. Os empréstimos são tomados de forma adequada, de acordo com a finalidade a que se propõem, e os financiamentos quando necessários são feitos para a aquisição do imobilizado e pagamento no longo prazo. A utilização eventual de recursos próprios na compra de maquinário foi decisão dos proprietários em virtude da capitalização das empresas.

Já as empresas do Grupo Beta recorrem aos Bancos na busca por empréstimos pelos mais variados motivos, inclusive utilizando linhas de capital de giro e recebíveis para o pagamento de máquinas e equipamentos adquiridos para a produção. Em todas elas foi constatada essa prática. É fato que algumas das empresas utilizaram as linhas de financiamento de longo prazo para a compra de imobilizado, mas não corresponde à regra, pelo contrário.

O que se percebe nas palavras dos entrevistados, é que a prática de utilização de capital de giro e descontos é comum, em muitos casos devido às máquinas e equipamentos em negociação serem usados - o que não é aceito inclusive em algumas linhas de crédito – além de não possuírem a nota fiscal de origem, associado ainda à questão da burocracia da documentação exigida pelo banco para encaminhamento das propostas de financiamento. Como capital de giro e descontos são linhas de empréstimos com fluxo de contratação menos burocráticos do que os financiamentos, passam a ser as mais procuradas.

O pequeno empresário desconsidera nesse momento os melhores prazos e taxas que as linhas de longo prazo têm, preferindo a praticidade, o que pode por em risco seu fluxo de caixa futuro, como já o fez, a exemplo das empresas entrevistadas. Quando cogitadas novas aquisições de máquinas e equipamentos, os entrevistados acenaram com a possibilidade de vir a contratar capital de giro e descontos novamente para essa finalidade, mas disseram que irão buscar informações sobre as linhas do Proger e Cartão BNDES primeiramente.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Um modelo de análise de crédito deve proporcionar ao financiador uma segurança de que o cliente tomador tenha condições de honrar com os compromissos assumidos, com o menor risco possível, e dentro dos prazos contratados. Para o cliente, a análise de crédito deve resultar num portfólio de limites compatíveis com o seu faturamento e características da empresa, adequado ao ramo de atividades e às diversas finalidades a que o crédito se propõe.

Com base nesse entendimento este estudo procurou detalhar o processo de análise e concessão de crédito utilizado na Agência Sapiranga do Banco X, em particular para as micro e pequenas empresas ligadas ao ramo calçadista, focando sua eficiência quanto ao atendimento das demandas dos clientes, a adequação dos empréstimos oferecidos pelo banco, e o conseqüente histórico do comportamento dos tomadores. Para a viabilização desse objetivo foi efetuada uma pesquisa documental na agência a fim de levantar informações dos clientes, realizando posteriormente entrevistas pessoais com a aplicação de um roteiro de perguntas junto aos representantes das empresas.

O ponto de partida do trabalho foi selecionar as empresas pesquisadas, e para isso adotou-se o critério de trabalhar com dois grupos distintos de empresas, denominados de Grupo Alfa e Grupo Beta, todas vinculadas ao setor calçadista, mas com trajetórias financeiras diferentes nos últimos três anos, apresentando menor ou maior dificuldade na gestão de recursos.

Com a crescente participação dos calçados chineses no mercado mundial, associado mais recentemente à crise internacional de 2008, as empresas calçadistas nacionais necessitaram recorrer mais aos bancos, principalmente as menos capitalizadas, para a manutenção das suas operações através da contratação de empréstimos. Dentro desse contexto se analisou as características e o comportamento de crédito, na comparação entre os dois grupos.

Pesquisadas as fontes, observando-se o primeiro dos objetivos específicos deste estudo, confirmou-se que as empresas analisadas, independente do grupo ao qual pertenciam, tiveram um crescimento do endividamento entre os anos de 2007 a 2009, tanto no Banco X como no sistema financeiro em geral. Todas as empresas contrataram, principalmente, linhas de empréstimos de capital de giro e descontos. O fato que mais diferenciou os dois grupos de clientes nesse aspecto foi que as empresas do Grupo Beta, que tiveram maiores dificuldades

financeiras no período, utilizaram as linhas de empréstimos em muitos casos para a aquisição de imobilizado, o que não é o mais indicado.

Quando se utilizam linhas de empréstimos para investimentos na empresa têm-se prazos menores e taxas maiores do que nas linhas de financiamentos. Percebe-se nesse fato que não houve uma correta adequação das linhas de crédito contratadas às reais necessidades de aplicação dos créditos. Possivelmente esse é um dos motivos que fez com que as empresas do Grupo Beta apresentassem um histórico de atrasos e inadimplências nas suas obrigações.

Com base nesse levantamento inicial, o trabalho apresentou na seqüência uma descrição do processo de análise e concessão de crédito praticado na agência Saporanga do Banco X, atingindo o segundo objetivo específico proposto. Para tanto, se investigou como os analistas de crédito da agência procederam nos despachos dos limites e operações no período de 2007 a 2009, através de um levantamento do histórico dos pareceres efetuados no âmbito da agência.

Constatou-se nesse levantamento a prática do uso de um roteiro padrão utilizado nos despachos pelos analistas, com informações mais gerais dos clientes e de conformidade às normas do banco. Não havia um maior detalhamento quanto à finalidade do crédito tomado ou informações pontuais dos clientes, como por exemplo, as projeções futuras da empresa, exceção posta às operações de financiamentos que discorreram sobre o objeto financiado. Esse procedimento refletiu numa exposição maior ao risco, tanto para o banco quanto para as empresas pesquisadas.

Prática comum nas operações financeiras de longo prazo é a apresentação das propostas de empréstimos e financiamentos que o Banco X solicita aos clientes, onde constam informações referentes aos ciclos operacional, financeiro e econômico, receitas e despesas anuais e suas projeções futuras, alíquotas de impostos, etc. Esse formulário embasa a análise e o cálculo de capacidade de pagamento do cliente. Na maioria dos casos pesquisados essas propostas foram preenchidas pelo próprio analista, com base nas médias históricas praticadas no mercado, a exceção dos faturamentos, estes fornecidos pelas empresas.

Sabe-se que a efetividade numa análise de crédito será alcançada se o analista tiver a real noção do seu cliente em questões que remetam as suas necessidades do ciclo operacional, a existência de lucros e sua retenção para formação do capital de giro, a existência ou não de capital de giro próprio, da adequação de políticas de investimentos, com a possibilidade de o banco auxiliar esse cliente numa melhor gestão financeira da empresa. Como no caso de

direcionar os pedidos de empréstimos utilizados na compra de máquinas e equipamentos para linhas de financiamento de longo prazo, como o Proger, Cartão BNDES, etc.

Esse aspecto da análise é passível de aprimoramento por parte dos analistas do banco. Houve uma significativa diferença nos perfis dos dois grupos, onde as empresas do Grupo Alfa apresentaram-se bem mais consistentes administrativa e financeiramente, ao passo que as empresas do Grupo Beta demonstraram características que remetem a um risco maior nas operações, como os ciclos maiores, inexistência de fluxos de caixa efetivos, de pró-labores definidos, e de planejamento à longo prazo. São questões importantes num processo de análise de crédito, pois demonstram a organização financeira das empresas, devendo ser tratadas de forma mais detalhada pelo analista.

Se considerarmos que a pesquisa centrou-se num ramo de atividade de grande importância para a cidade e região, como o calçadista, o estudo proporcionou algumas considerações relevantes quanto à eficiência do processo de análise e concessão de crédito no âmbito da Agência Saporanga. Ele é conduzido de maneira uniforme com todos os clientes, quando poderia ser individualizado para produzir análises mais eficazes. Simplificando, tratar de forma igual os iguais e de forma diferente os diferentes.

A seu favor, verificou-se que os níveis de carteira da agência não sofreram impactos negativos no período devido ao modelo utilizado, pelo contrário, os saldos de empréstimos e financiamentos aumentaram exponencialmente. Porém o foco do estudo foi verificar se esse modelo de análise e concessão de crédito praticado na agência era eficiente do ponto de vista de atendimento às demandas dos clientes, emprestando de maneira adequada e compatível às necessidades, possibilitando aos tomadores honrarem com os compromissos assumidos de uma forma factível.

Como conclusão, diante das considerações apontadas e em resposta ao terceiro objetivo específico e ao objetivo geral deste estudo, o processo não se mostrou eficiente na sua totalidade, devendo ser melhorado. O analista precisa perceber no cliente as limitações e carências deste quanto à gestão financeira da empresa, o que é muito característico em micro e pequenos empresários calçadistas pela sua origem e maior envolvimento com o setor produtivo da empresa. Para isso, necessita qualificar as informações das empresas que demandam crédito, além de verificar qual a real destinação dos recursos solicitados, procurando compatibilizar os prazos com os ciclos dos clientes. Nesse processo, além de fidelizar o relacionamento com os clientes, reduzirá sensivelmente os riscos envolvidos nas operações.

Cabe salientar que a título de limitação do trabalho pode ter influenciado o fato da entrevista ter sido efetuada por um funcionário do banco onde os clientes entrevistados possuem operações, o que poderia inibir ou mascarar as respostas para não comprometer o relacionamento existente. Mesmo assim os resultados foram considerados satisfatórios. Como sugestão, o mesmo estudo poderia ser ampliado aplicando-se o questionário com mais empresas do ramo para validação das impressões coletadas, ou aplicado num ramo de atividade diferente do calçadista.

## REFERÊNCIAS

- ASSAF NETO, Alexandre. **Mercado Financeiro**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- \_\_\_\_\_. **Estrutura e Análise de Balanços: um Enfoque Econômico-Financeiro**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- BACEN - BANCO CENTRAL DO BRASIL. Economia e Finanças. **Indicadores econômicos**. 2010a. Disponível em: <[www.bcb.gov.br](http://www.bcb.gov.br)> Acesso em: 05 jul. 2010.
- \_\_\_\_\_. Sistema Financeiro Nacional. **Legislação e normas em vigor**. 2010b. Disponível em: <[www.bcb.gov.br](http://www.bcb.gov.br)> Acesso em: 27 out. 2010.
- BECKMAN, Theodore N.; OTTESON, Schuyler F. **Cases in credits and collections**. New York: McGraw-Hill, 1949. 369 p.
- BNDES – Banco Nacional do Desenvolvimento. **Porte de Empresa**. 2010. Disponível em: <[www.bndes.gov.br](http://www.bndes.gov.br)> Acesso em: 18 jul. 2010.
- BOHLANDER, George; SNELL, Scott; SHERMANN, Arthur. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Thomson, 2005. 547 p.
- BRASIL. Lei Complementar nº 123, de 14 de Dezembro de 2006. Institui o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte. **Diário Oficial da União**. Disponível em: <<http://www.receita.fazenda.gov.br/legislacao/LeisComplementares/2006/leicp123.htm>> Acesso em: 01 mar. 2010.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração: Teoria, Processo e Prática**. 3. ed. São Paulo: Makron Books, 2000. 416 p.
- DOWBOR, Ladislau. **O que é capital**. 10. ed. São Paulo: Brasiliense, 2004. 94p.
- FOLHA ONLINE. **Calçado brasileiro perde mercados e exportação cai 26%**. São Paulo, 12 jun. 2009. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/folha/dinheiro/ult91u580276.shtml>> Acesso em: 04 nov. 2010.
- GITMAN, Lawrence J. **Princípios de Administração Financeira**. 2. ed. Porto Alegre: Bookmann, 2001. 610 p.

LEMES JUNIOR, Antonio B.; PISA, Beatriz J. **Administrando micro e pequenas empresas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010. 223 p.

LOYOLA, Gustavo J. L. **Como desenvolver o mercado de crédito brasileiro**. 2007. Disponível em: <<http://www.serasaexperian.com.br/livros/4paineleconomico/13.htm>> Acesso em: 05 jul. 2010.

MANKIW, N. Gregory. **Introdução à Economia**. São Paulo: Thomson, 2006. 852 p.

MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de Custos**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

MATTOS, Elaine C. A.; BARBOSA, Reginaldo. Análise de crédito para as micro e pequenas empresas. **Revista Científica Eletrônica de Ciências Contábeis**, São Paulo, n. 2, p. 1-7, out. 2003. Disponível em: <[www.revista.inf.br/contabeis02/pages/artigos/cc-edic02-anoi-art02.pdf](http://www.revista.inf.br/contabeis02/pages/artigos/cc-edic02-anoi-art02.pdf)> Acesso em: 28 jul. 2010.

ROSS, Stephen A.; WESTERFIELD, Randolph W.; JORDAN Bradford D. **Princípios de administração financeira**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2008. 525 p.

SADDI, Jairo. Notas sobre juros e o custo financeiro Brasil. **RAE – Revista da Administração de Empresas**, São Paulo: FGV-EAESP, v. 7, n. 4, p. 2-3, out./dez. 2000. Disponível em: <[www16.fgv.br/rae/artigos/400.pdf](http://www16.fgv.br/rae/artigos/400.pdf)> Acesso em 31 jul. 2010.

SANTOS, José Odálio dos. **Análise de Crédito: empresas e pessoas físicas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006. 307 p.

SCHRICKEL, Wolfgang K. **Análise de Crédito: concessão e gerência de empréstimos**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2000. 353 p.

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Critérios e conceitos para classificação de empresas**. 2010. Disponível em: <[www.sebrae.com.br](http://www.sebrae.com.br)> Acesso em: 20 ago. 2010.

SEBRAE-RS – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Estado do Rio Grande do Sul. **Atuação: Orientação ao Crédito**. 2010. Disponível em: <[www.sebrae-rs.com.br](http://www.sebrae-rs.com.br)> Acesso em: 01 ago. 2010.

SEBRAE-SP – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Estado de São Paulo. **As micro e pequenas empresas na economia**. 2006a. Disponível em: <[www.sebraesp.com.br](http://www.sebraesp.com.br)> Acesso em: 27 jun. 2010.

\_\_\_\_\_. **Onde estão as micro e pequenas empresas no Brasil.** 2006b. Disponível em: <[www.sebraesp.com.br](http://www.sebraesp.com.br)> Acesso em: 20 ago. 2010.

\_\_\_\_\_. **Mortalidade de empresas.** 2007. Disponível em: <[www.sebraesp.com.br](http://www.sebraesp.com.br)> Acesso em: 27 jun. 2010.

\_\_\_\_\_. **O financiamento das micro e pequenas empresas no Brasil.** 2009. Disponível em: <[www.sebraesp.com.br](http://www.sebraesp.com.br)> Acesso em: 20 ago. 2010.

SILVA, Edson C. da. **Como administrar o fluxo de caixa das empresas.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 2008. 224 p.

VASCONCELOS, Luiz Antonio T. **Aspectos da gestão estratégica de custos: principais questões conceituais e práticas.** 2002. Biblioteca Digital da Unicamp. Disponível em: <<http://libdigi.unicamp.br/document/?down=136>> Acesso em: 23 fev. 2010.

**APÊNDICE A – Roteiro da entrevista****1 DADOS PESSOAIS DO RESPONDENTE DO QUESTIONÁRIO:****1.1 Idade:**

- 18 a 25 a.       26 a 35 a.       36 a 45 a.  
 46 a 55 a.       Acima de 55 a.

**1.2 Escolaridade:**

- Fundamental       Médio       Superior incompleto  
 Superior       Pós-Graduação/MBA       Mestrado/Doutorado

**1.3 Experiência no ramo de atividade:**

- Menos de 1 ano       De 1 a 2 anos  
 De 3 a 5 anos       De 6 a 10 anos       Mais de 10 anos

**2 DADOS DA EMPRESA****2.1 Ramo de Atividade:**

- Indústria de calçados       Componentes  
 Serviços / Atelier

**2.2 Faturamento:**

- Até R\$ 240 mil  
 Até R\$ 2,4 milhões

**2.3 N° funcionários:**

- 0 a 10       11 a 20  
 21 a 50       Acima de 50

**2.4 Cliente do Banco X (anos):**

- Até 2       De 3 a 5  
 De 6 a 10       Mais de 10

**2.5 Opera com quantos Bancos:**

- 1       2  
 3       4  
 Mais de 4

**2.6 O(s) tipo(s) de banco com o(s) qual(is) opera:**

- Privado nacional                       Privado internacional  
 Público                                       Cooperativo

**2.7 A sociedade da empresa é composta por:**

- Sócios da mesma família     Sócios de famílias diferentes  
 Empresário Individual

**3 DADOS FINANCEIROS****3.1 Quem é o responsável pelo Financeiro da empresa:**

- Proprietário/sócio             Familiar                       Funcionário

**3.2 O proprietário, ou sócios, da empresa possui(em) um pró-labore definido e retirado mensalmente a título de remuneração pela função desempenhada na empresa:**

- Sim, efetivamente  
 Sim, mas o valor declarado é o mínimo devido aos tributos  
 Não possui

**3.3 A empresa possui a previsão dos pagamentos (salários, títulos, impostos, etc.) a serem efetuados amanhã:**

- Sim             Não

**3.4 A empresa possui um planejamento definido para esse ano, em termos de crescimento de faturamento, aumento da produção, novos produtos, etc.:**

- Sim             Em fase de elaboração     Não possui

**3.5 Qual o prazo médio para pagamento que os fornecedores dão a sua empresa: \_\_\_\_\_ dias****3.6 Qual o prazo médio que ficam estocadas as matérias-primas: \_\_\_\_\_ dias****3.7 Qual o prazo médio que ficam estocados os produtos já fabricados: \_\_\_\_\_ dias****3.8 Qual o prazo médio para recebimento que a sua empresa concede para os clientes: \_\_\_\_\_ dias****3.9 A empresa possui a previsão dos recebimentos (cobrança, depósitos, etc.) que vão entrar no Caixa amanhã:**

- Sim     Não

**3.10 Caso a sua empresa tenha adquirido máquinas, equipamentos e/ou veículos nos últimos meses, como foram feitos os pagamentos desses investimentos:**

- ( ) Não adquiriu  
 ( ) Capital próprio  
 ( ) Financiado com Bancos (Proger, BNDES, Leasing)  
 ( ) Financiado direto com o vendedor/fabricante  
 ( ) Financiado com desconto de duplicatas/cheques e/ou capital de giro.

**3.11 A empresa possui um planejamento definido para o próximo ano, em termos de crescimento de faturamento, aumento da produção, novos produtos, etc.:**

- ( ) Sim ( ) Em fase de elaboração ( ) Não possui

**3.12 A empresa utiliza recursos próprios para o seu capital de giro?**

- ( ) Sim ( ) Não

**3.13 Quanto do total de capital próprio investido é destinado para capital de giro:**

\_\_\_\_\_ %

**3.14 Quanto do lucro da empresa é reinvestido na operação: \_\_\_\_\_ %**

**3.15 A empresa possui a previsão dos pagamentos (salários, títulos, impostos, etc.) a serem efetuados na próxima semana:**

- ( ) Sim ( ) Não

**3.16 Em relação ao faturamento da empresa no período de 2007/2009:**

- ( ) Manteve-se estável ( ) Apresentou crescimento superior a 10%  
 ( ) Apresentou redução superior a 10%

**3.17 Quais os limites de crédito que a empresa possui no(s) Banco(s):**

Capital de Giro: R\$ \_\_\_\_\_ (\_\_\_\_\_ % / ROB)

Recebíveis: R\$ \_\_\_\_\_ (\_\_\_\_\_ % / ROB)

Financiamentos: R\$ \_\_\_\_\_ (\_\_\_\_\_ % / ROB)

**3.18 Os limites de crédito aprovados pelo(s) Banco(s) sempre atenderam às necessidades da empresa?**

Discordo totalmente	Discordo	Nem discordo, nem concordo	Concordo	Concordo totalmente
1	2	3	4	5

**3.19 A empresa possui um planejamento definido para daqui a três anos, em termos de crescimento de faturamento, aumento da produção, novos produtos, etc.:**

- ( ) Sim ( ) Em fase de elaboração ( ) Não possui

**3.20 Nos últimos três anos sua empresa solicitou empréstimos? Em qual instituição?**

- ( ) Não solicitou ( ) Sim, no Banco X ( ) Sim, em outra(s) instituição(ões)  
 ( ) Sim, no Banco X e em outra(s) instituição(ões)

**3.21 Em caso positivo, as solicitações de empréstimos feitas ao Banco X foram atendidas:**

- ( ) Sim, sempre ( ) Sim, parcialmente ( ) Não

**3.22 Se atendidas, quais os principais tipos de empréstimos tomados no Banco X:**

- Capital de Giro     Antecipação de Recebíveis (Desconto de Cheques, Títulos)  
 Hot Money         Conta Garantida

**3.23 Qual a destinação dos empréstimos tomados para reforço de capital de giro:**

- Pagamento de salários                       Pagamento de impostos e contribuições  
 Financiamento de estoques                 Financiamento do crédito para clientes  
 Investimento na empresa                   Outros: \_\_\_\_\_

**3.24 Qual o prazo médio para pagamento dos empréstimos tomados para reforço de capital de giro:**

- 30 dias     60 dias  
 90 dias     180 dias  
 Entre 6 e 12 meses                               De 13 a 18 meses  
 De 19 a 24 meses                                 De 25 a 36 meses  
 Acima de 36 meses

**3.25 Qual a taxa de juros média paga nos empréstimos tomados: \_\_\_\_\_ % a.m.****3.26 Nos últimos anos a empresa se tornou mais dependente de empréstimos bancários para compor seu capital de giro?**

Discordo totalmente	Discordo	Nem discordo, nem concordo	Concordo	Concordo totalmente
1	2	3	4	5

**3.27 A empresa possui uma visão de como deverão estar os seus negócios para daqui a cinco anos, em termos de crescimento de faturamento, aumento da produção, novos produtos, etc.:**

- Sim         Em fase de elaboração     Não possui

**3.28 Caso a sua empresa venha a adquirir máquinas, equipamentos e/ou veículos nos próximos meses, como pretende pagar esses investimentos:**

- Utilizando capital próprio  
 Financiando com Bancos (Proger, BNDES, Leasing)  
 Financiando direto com o vendedor/fabricante  
 Financiado com desconto de duplicatas e capital de giro.

**3.29 A empresa possui a previsão dos recebimentos (cobrança, depósitos, etc.) que vão entrar no Caixa na próxima semana:  Sim     Não****3.30 Nos últimos três anos sua empresa solicitou financiamentos de imobilizado em instituições financeiras?**

- Não solicitou     Sim, no Banco X     Sim, em outra(s) instituição(ões)  
 Sim, no Banco X e em outra(s) instituição(ões)

**3.31 Em caso positivo, as solicitações de financiamentos de imobilizado feitas no Banco X foram atendidas:**

- Sim, sempre     Sim, parcialmente     Não

**3.32 Se atendidas, quais os principais tipos de financiamentos de imobilizado tomados no Banco X:**

- Financiamento de Máquinas e equipamentos     Financiamento de Veículos  
 Construção/reformas na empresa

**3.33 Qual o prazo médio para pagamento dos financiamentos de imobilizado:**

- 24 meses     36 meses     48 meses     60 meses     Mais de 60

**3.34 Qual a taxa de juros média paga nos financiamentos do imobilizado: \_\_\_\_\_ % a.m.**

**3.35 A empresa possui a previsão dos pagamentos (salários, títulos, impostos, etc.) a serem efetuados no próximo mês:     Sim     Não**

**3.36 Em caso de solicitações de empréstimos e financiamentos não atendidas, quais os motivos apontados pelo Banco X para a não concessão:**

- Falta de margem no limite de crédito  
 Conta corrente nova  
 Inadimplência da empresa no Banco  
 Insuficiência de documentos  
 Insuficiência de garantias (reais, pessoais)  
 Falta de projeto  
 Linhas de crédito fechadas  
 Necessidade de informações dos projetos  
 Restrições cadastrais (SERASA, CADIN) da empresa e/ou do(s) sócio(s)/proprietário

**3.37 Em relação aos empréstimos e financiamentos tomados nos últimos anos, como sua empresa tem efetuado o pagamento das parcelas?**

- Pontualmente  
 Com atrasos eventuais  
 Normalmente com atraso  
 Não tem pago/inadimplente

**3.38 No caso de atrasos ou não pagamento de parcelas dos empréstimos tomados, quais as principais causas apontadas pela sua empresa:**

- Atrasos nos recebimentos  
 Redução do faturamento  
 Encargos elevados  
 Erro/falta de planejamento financeiro

**3.39 Em sua opinião, a dificuldade para conseguir novos empréstimos e/ou financiamentos bancários tem aumentado nos últimos anos?**

Discordo totalmente	Discordo	Nem discordo, nem concordo	Concordo	Concordo totalmente
1	2	3	4	5

**3.40 A empresa planeja solicitar novos empréstimos e/ou financiamentos ao(s) Banco(s) nos próximos 12 meses:**

- Sim     Não. Porquê: \_\_\_\_\_

**3.41 Baseado nas dificuldades que você encontra e/ou percebe o que poderia ser feito para facilitar a tomada de novos empréstimos e financiamentos no(s) Banco(s):**

- ( ) Aumento no limite de crédito      ( ) Maiores prazos para pagamento  
 ( ) Redução dos juros, taxas e impostos      ( ) Flexibilização das garantias  
 ( ) Redução da burocracia      ( ) Flexibilização das restrições  
 ( ) Maiores informações sobre as linhas de crédito

**3.42 Quais as garantias vinculadas aos empréstimos e/ou financiamentos contratados junto ao(s) Banco(s):**

- ( ) Aval / fiança do proprietário/sócio(s)      ( ) Aval / fiança de terceiros  
 ( ) Alienação fiduciária      ( ) Hipoteca      ( ) Penhor      ( ) Fundo de Aval

**3.43 A empresa possui a previsão dos recebimentos (cobrança, depósitos, etc.) que vão entrar no Caixa no próximo mês: ( ) Sim ( ) Não**

**3.44 De forma geral como pode ser avaliado o serviço de empréstimos e financiamentos do Banco X:**

Muito Ruim	Ruim	Regular	Bom	Muito Bom
1	2	3	4	5

**3.45 Quais os principais aspectos que você aponta como favoráveis e que o levam a operar com o Banco X:**

- ( ) Gerenciador Financeiro  
 ( ) Linhas de crédito adequadas  
 ( ) Custo financeiro das operações  
 ( ) Bom atendimento  
 ( ) Outros: \_\_\_\_\_