

**Universidade Federal de Santa Catarina
Programa de Pós-Graduação em
Engenharia de Produção**

**MODELO DE CONCESSÃO DE CRÉDITOS À PEQUENA
EMPRESA, CONSIDERANDO PARÂMETROS
COMPORTAMENTAIS DOS EMPREENDEDORES**

**Dissertação de Mestrado
Guiomar Montenarino Cunha**

**Florianópolis – SC
2001**

**MODELO DE CONCESSÃO DE CRÉDITOS À PEQUENA
EMPRESA, CONSIDERANDO PARÂMETROS
COMPORTAMENTAIS DOS EMPREENDEDORES**

N.Cham. CETD UFSC PEPS 1923
Autor: Cunha, Guiomar Mon
Título: Modelo de concessão de créditos



972516909 Ac. 185893

Ex.1 UFSC BC CETD

CETD
CETD
UFSC
PEPS
1923
Ex.1 BC

**Universidade Federal de Santa Catarina
Programa de Pós-graduação em
Engenharia de Produção**

**MODELO DE CONCESSÃO DE CRÉDITOS À PEQUENA
EMPRESA, CONSIDERANDO PARÂMETROS
COMPORTAMENTAIS DOS EMPREENDEDORES**

Guiomar Montenarino Cunha

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção.

**Florianópolis – SC
2001**

Guiomar Montenarino Cunha

**Modelo de Concessão de Créditos à Pequena Empresa,
Considerando Parâmetros Comportamentais dos
Empreendedores**

Esta dissertação foi julgada adequada e aprovada para obtenção do título de **Mestre em Engenharia de Produção** no Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis, 24 de Setembro de 2001.


Prof. Ricardo Miranda Barcia, Ph. D.
Coordenador do Curso

BANCA EXAMINADORA



Prof. Alvaro G. Rojas Lezana, Dr.,
Orientador



Prof. Emílio Araújo Menezes, Ph.D.



Prof. Célia Cristina Zago, Dra.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a todas as pessoas que, de maneira direta ou indireta, contribuíram para a elaboração desse trabalho.

Ao doutor-professor Álvaro G. Rojas Lezana, pela orientação, pelo incentivo e pelo acompanhamento do trabalho.

Ao mestre-professor Afonso A. Teixeira de Freitas de C. Lima, pelo auxílio durante o presente trabalho.

Ao amigo e mestre-professor Edelvino Razzolini Filho, pelo auxílio e apoio durante a confecção desta dissertação.

Aos meus filhos Caius e Alexandre, por sempre estarem ao meu lado, pela compreensão e pelo carinho constantes.

A Deus, pelo dom da vida, pelo apoio e pela força constantes.

SUMÁRIO

LISTA DE QUADROS	vi
LISTA DE FIGURAS	vii
LISTA DE GRÁFICOS	viii
RESUMO	ix
ABSTRACT	x
CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO	1
1.1 Justificativa.....	3
1.2 Objetivos	5
1.2.1 Objetivo Geral.....	5
1.2.2 Objetivos Específicos	5
1.3 Procedimentos da Pesquisa	6
1.3.1 Âmbito da Pesquisa.....	6
1.3.2 Período de Tempo	7
1.3.3 Metodologia da Coleta dos Dados	7
1.3.4 Definições de Termos e Conceitos	7
1.3.5 Procedimentos Metodológicos.....	12
1.3.6 Limites do Universo da Pesquisa.....	12
1.3.7 Amostragem	14
1.3.8 Limitação Geográfica	15
1.3.9 Instrumento de Coleta de Dados	15
1.4 Estrutura do Trabalho	16
1.5 Limitações	17
CAPÍTULO II – OS EMPREENDEDORES	18
2.1 Características dos Empreendedores.....	24
2.1.1 Necessidades	24
2.1.2 Conhecimento	28
2.1.3 Habilidades.....	29
2.1.4 Valores	30

2.2 Diferenças entre Sistemas Gerenciais de Empreendedores e Operadores de Negócios	31
CAPÍTULO III – CARACTERIZAÇÃO DA PEQUENA EMPRESA.....	38
3.1 Pequenas Empresas	38
3.1.1 Tendências na Atividade da Pequena Empresa	39
3.1.2 Peculiaridade da Pequena Empresa.....	40
3.1.3 Contribuições da Pequena Empresa	42
3.2 Fracasso da Pequena Empresa	45
3.2.1 Convencendo um banqueiro preocupado	48
3.2.2 Fluxo de Informações	51
3.3 Exemplo de um Caso de Sucesso	52
3.4 Fontes de financiamento	55
3.5 Necessidade de Capital de Giro	57
3.5.1 Fluxo de Caixa.....	62
3.6 Paralelo entre as Pequenas Empresas Brasileiras e as Norte-Americanas	63
CAPITULO IV – CONCESSÃO DE CRÉDITO	66
4.1 Conceito de Crédito.....	66
4.2 Modelos para a Análise de Crédito.....	67
4.2.1 Modelos dos 5 Cs.....	68
4.3 Modelo Padrão Adotado pela Maioria dos Bancos Comerciais Análise de Crédito.....	73
4.3.1 Cadastro.....	74
4.3.2 Elaboração da Ficha Cadastral.....	74
4.3.3 Consulta de Restrições.....	77
4.3.4 Documentos que Devem Acompanhar a Ficha Cadastral.....	78
4.3.5 Análise das Informações.....	79
4.4 Modelo de Análise Econômico-Financeira	86
4.5 Análise de Balanço.....	86
4.6 Índices de Liquidez.....	92
4.7 Análise da Micro e da Pequena Empresas	94
4.8 O Sistema Financeiro e os Empréstimos aos Empreendedores	97
4.8.1 Tipos de Empréstimos Bancários	98

4.8.2 Brasil Empreendedor	100
4.8.3 Crédito - O Maior Problema da Pequena Empresa	101
4.9 Capital de Risco	103
4.10 Plano de Negócio	104
CAPÍTULO V – APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS	106
5.1 Resultados	106
5.2 Limitações da Pesquisa	113
CAPÍTULO VI – MODELO COMPORTAMENTAL PARA CONCESSÃO DE CRÉDITO	115
6.1 Concessão de Crédito - Modelo Atual	117
6.1.1 Desvantagens do Modelo Atual	118
6.2 Determinantes para Concessão de Crédito	120
6.2.1 Considerações que Devem ser Analisadas no “Caixa 2”	121
6.2.2 Alternativas.....	123
6.3 Validação do Modelo	141
CAPÍTULO VII – CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	149
7.1 Conclusões.....	149
7.2 Recomendações.....	152
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	154
ANEXOS	160

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Quantidade de Pequenas Empresas em Curitiba e Região Metropolitana.....	14
Quadro 2 – Empresas Pesquisadas.....	15
Quadro 3 – Maiores armadilhas no gerenciamento de pequenas empresas.....	47
Quadro 4 – Questões avaliadas no questionário aplicado.....	107
Quadro 5 – Elementos Componentes do Comportamento do Empreendedor.....	136

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – O processo gerencial dos empreendedores.....	35
Figura 2 – O processo gerencial dos operadores.....	37
Figura 3 – Ciclo Econômico.....	60
Figura 4 – Ciclo Financeiro.....	60
Figura 5 – Relação entre os dois ciclos.....	60

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – As maiores barreiras, segundo os empresários, em %.....	102
Gráfico 2 – Respostas para o grupo Necessidades por pessoa.....	109
Gráfico 3 – Respostas para o grupo Habilidades por pessoa.....	110
Gráfico 4 – Respostas para o grupo Valores por pessoa.....	111
Gráfico 5 – Respostas para o grupo Conhecimentos por pessoa.....	112

RESUMO

CUNHA, Guiomar Montenarino. **Modelo de Concessão de créditos à pequena empresa, considerando parâmetros comportamentais dos empreendedores.** Florianópolis, 2001. 174f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, UFSC, 2001.

O presente trabalho foi elaborado no sentido de efetuar um paralelo da literatura corrente com as evidências empíricas da autora, buscando destacar um perfil do empreendedor como sujeito jurídico na concessão de crédito juntos às instituições financeiras. A partir de entrevistas com proprietários de pequenas empresas, os quais são qualificados como empreendedores devido sua visão inovadora sobre produto e mercado, obtiveram resultados significativos, similares àqueles estabelecido pelos pesquisadores. Entretanto, observou-se, também uma certa generalização, por parte das instituições financeiras, ao centrar as dificuldades, para validar a concessão de créditos aos referidos empresários, na falta de capital de giro, apesar de tal concessão representar um elevado índice de lucros para as instituições financeiras. O modelo para a concessão de crédito, atualmente utilizado, encontra-se defasado e foge da realidade do empreendedor, além de ser ainda validado por fatores quantitativos (bens, fluxos de caixa, balanços) que fogem da real potencialidade do empresário. Esta é a razão por que se faz necessária a formulação de um modelo de concessão de créditos voltado para o comportamento do empreendedor, a fim de estabelecer critérios mais reais sobre a quantificação do potencial do cliente. Os critérios firmados no presente trabalho serão embasados em dados bibliográficos e dados empíricos da autora.

Palavras-Chaves: empreendedorismo, pequena empresa, concessão de crédito.

ABSTRACT

CUNHA, Guiomar Montenarino. **Modelo de Concessão de créditos à pequena empresa, considerando parâmetros comportamentais dos empreendedores.** Florianópolis, 2001. 174f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, UFSC, 2001.

The present work was elaborated in the sense of making a parallel of the average literature with the author's empiric evidences, looking for to detach a profile of the entrepreneur as juridical subject in the together credit concession to the financial institutions. Starting from interviews with proprietors of small companies, which are qualified as entrepreneurs owed your innovative vision on product and market, they obtained results significant, similar the those established by the researchers. However, it was observed, also a certain generalization, on the part of the financial institutions, when centering the difficulties, to validate the concession of credits to the referred entrepreneurs, in the working capital lack, in spite of such a concession to represent a high index of profits for the financial institutions. The model for the credit concession, now used, it's old and escapes from the entrepreneur's reality, besides being still validated by quantitative factors (goods, cash flows, swingings) that flee of the entrepreneur's real potentiality. This is the reason why it is done necessary the formulation of a model of concession of credits gone back to the entrepreneur's behavior, in order to establish more real criteria on the quantification of the customer's potential. The criteria in the present work they will be based in bibliographical data and the author's data empiric.

Keywords: enterprising, small company, credit concession.

CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO

A riqueza de uma nação é medida por sua capacidade de produzir, e o papel desempenhado pelas pequenas empresas é de grande importância para ajudar a resolver os graves problemas sócio-econômicos pelos quais o Brasil vem passando.

A condição para o surgimento de novos empreendimentos está centrada na figura dos indivíduos chamados empreendedores, que são responsáveis pelo surgimento de novas unidades produtivas, gerando novos empregos e provocando impactos positivos na nossa economia.

Segundo o SEBRAE, no Brasil, 98% de um total de 4,5 milhões de pequenas empresas participam com 43% do valor bruto da produção dos setores industrial, comercial e de serviços, contribuindo com mais de 20% do PIB (FIESP, 2000).

Atualmente, as pessoas estão criando seus próprios negócios num ritmo sem precedentes. Uma das razões para isso é a atual conjuntura econômica mundial, já que o fato também vem se desenvolvendo em outros países tais como os da América do Norte, os da América do Sul, na Hungria, na Rússia e na China.

Segundo LONGENECKER (1997), a mudança no setor empresarial é

espetacular e impressionante. Só nos Estados Unidos, o número de novos negócios passou de 90 mil, em 1950, para 20 milhões nos dias de hoje.

Ainda, segundo o autor, estudos realizados sobre empreendedores confirmam que o seu sucesso está ligado aos seus comportamentos e às suas habilidades, cujo espírito empreendedor está relacionado com a coragem necessária para se iniciar um negócio, reunir recursos, assumir riscos e prováveis recompensas. A esse tipo de negócio chama-se de pequena empresa. Uma das necessidades da pequena empresa é a obtenção de crédito, razão pela qual a presente dissertação se propõe à elaboração de um modelo de crédito que contemple a figura do empreendedor e que ofereça subsídios referentes ao modo de proceder para a referida concessão.

Segundo LONGENECKER (1997), a ambição dos empreendedores, direcionada para vencer todas as barreiras e dificuldades encontradas no desenvolvimento de seu empreendimento, é decorrente de uma forte necessidade de auto-realização. A vivência desta autora, com mais de 10 anos no serviço bancário, convivendo com empreendedores e donos de pequenas empresas, foi o que motivou a realização deste estudo, em cujo desenvolvimento se analisa a forma de como se concede crédito às pequenas empresas e propõe alterações para uma melhor adaptação dos métodos de concessão de créditos à nova realidade do mercado empresarial.

1.1 Justificativa

Dada à rapidez com que as mudanças acontecem no mercado aliado à globalização, as pequenas empresas são de grande importância neste cenário, pois contribuem para com o aparecimento de postos de trabalho. Trata-se de novos empreendimentos que geram impostos e ampliam a contribuição social.

A transição para novas formas de produção criou novas atividades e novos rumos para as pequenas empresas devido às produções fragmentadas, especializadas e, principalmente, às de pequenos lotes. A rápida resposta à demanda flutuante, à estrutura e ao funcionamento da mão-de-obra, juntamente com as novas formas de produção, perfazem as características das pequenas empresas. Além disso, tais empresas demonstram flexibilidade em suas atividades, possuindo um papel ativo no desenvolvimento econômico.

Segundo LONGENECKER (1997) essa flexibilidade fornece a possibilidade de se produzir, por encomenda produtos individualizados e sem rótulos para empresas de marca. Isso se deve ao baixo custo de sua mão de obra. Muitas dessas empresas atuam nos setores de vestuário, móveis e outros segmentos.

Apesar da importância dessas empresas, existe ainda no Brasil uma carência muito grande no que se refere à concessão de créditos para a expansão de suas atividades, principalmente para aquelas que contemplam a figura do empreendedor.

Dada à aparente inexistência de modelos que se ajustem à realidade dessas empresas, a concessão do crédito destinado às mesmas acaba sendo impossibilitado. Com isso, essas empresas tornam-se vulneráveis, impedindo, assim, que bancos ou outras instituições financeiras aumentem seus ativos e obtenham resultados positivos.

Assim, justifica-se esta pesquisa como uma maneira de realizar estudos e coletar informações para o aprimoramento do método de concessão de crédito, colocando a figura do empreendedor de pequena empresa bem sucedida como o suporte para o desenvolvimento da pesquisa.

O presente trabalho, bibliográfico e de observação, procura agrupar inúmeras informações sobre os empreendedores com a finalidade de traçar-lhes um perfil comportamental e de diagnosticar as maiores dificuldades encontradas por eles durante a concessão de crédito. A partir de dados bibliográficos e dados empíricos da autora sobre a área de concessão de créditos, obteve-se um certo número de informações, de grande utilidade para a análise das pequenas empresas e de seus gestores, possibilitando estabelecer critérios comportamentais capazes de revelar as potencialidades desses empresários. Mediante tais informações elaborou-se um modelo de concessão de crédito específico para essa categoria, que preenche mais de 20% do PIB nacional (SEBRAE) 2000, trazendo um lucro vultoso às Instituições Financeiras e ao próprio País. A contribuição do presente trabalho, portanto, encontra-se na apresentação de informações que levem as Instituições Financeiras a compreenderem e importância dos empreendedores para o País.

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo Geral

Analisar a pertinência dos modelos mais utilizados pelas instituições financeiras para a concessão de crédito às pequenas empresas, e levantar as suas deficiências, propondo a utilização de parâmetros comportamentais com um novo modelo que retrate mais efetivamente a realidade das pequenas empresas.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Levantar e analisar os procedimentos mais comuns para a análise da concessão de crédito para pequenas empresas;
- caracterizar as deficiências dos modelos utilizados diante de uma perspectiva comportamental;
- conceber e elaborar as bases de um modelo de concessão de crédito para pequenas empresas que considere o comportamento do empreendedor como elemento fundamental de análise;
- testar o modelo em um caso real, visando a ajustá-lo para a sua utilização efetiva em uma instituição financeira real.

1.3 Procedimentos da Pesquisa

A primeira etapa do trabalho constituiu-se do levantamento de subsídios teóricos junto a bibliografias que abordam temas sobre empreendedorismo. A pesquisa aborda as características comportamentais do empreendedor, gestão das pequenas empresas, inovação e falta de capital de giro, características estas marcantes nas pequenas empresas.

A segunda fase do trabalho constituiu-se da elaboração de um modelo para explicar a concessão de crédito de forma genérica e, a partir deste, sugerir modificações segundo as características comportamentais dos empreendedores de sucesso.

A terceira fase corresponde à aplicação do modelo em um caso real, objetivando validar os seus pressupostos e preparar o modelo para o uso profissional.

1.3.1 Âmbito da Pesquisa

Para viabilizar a pesquisa dentro dos limites de recursos e tempo disponíveis para a sua realização, o âmbito da pesquisa foi limitado a alguns empresários que obtiveram sucesso e a outros que não o obtiveram. Definiu-se uma amostra pequena de 65 proprietários de pequenas empresas pesquisados devido às características do empreendedor serem conhecidas pela autora de

forma empírica, e por possuírem pouca variação.

1.3.2 Período de Tempo

O trabalho de campo foi realizado de janeiro a junho de 2000.

1.3.3 Metodologia da Coleta dos Dados

Para o levantamento da amostra, foram utilizados, como fontes de informação, proprietários de pequenas empresas, selecionados em uma Instituição Financeira que possuía os seus registros.

Por meio de uma entrevista individual, antecipadamente marcada, foi aplicado, a cada um deles, um questionário com questões relativas ao tema em estudo, que fora respondido na presença do entrevistador. O modelo do questionário encontra-se no anexo I.

1.3.4 Definições de Termos e Conceitos

Para a adequada compreensão do presente estudo, torna-se necessário o esclarecimento de alguns termos que compõem as questões levantadas, quais sejam:

- **Hobbies preferidos** – Segundo DEGEN (1989), raramente negócios baseados em *hobbies* se transformam em grandes empreendimentos, graças ao desinteresse dos empreendedores por expandi-los. É que eles querem dividir o seu tempo entre o negócio e o *hobby*. Alguns tipos de esportes põem em riscos a própria empresa, levando-a à bancarrota em virtude do seu alto custo, como corridas de cavalo, *kart*, pesca submarina e corridas automobilísticas.
- **Capacidade técnica, conhecimentos e finanças** – Segundo LONGENECKER (1997), são conhecimentos básicos para a atividade em questão. Todos andam juntos, a falta de um ou de outro pode ocasionar sérios problemas para a empresa.
- **Globalização** – Segundo GOULART, há uma certa desinformação ou superestimação provinciana com relação à globalização, pois muitos acreditam que também podem ter seus produtos em dimensões globais, já que a globalização é tida como algo favorecida pela concorrência.
- **Conhecimento do mercado de atuação** – Segundo FILION (1999), os empresários foram anteriormente empregados de grandes empresas, ou ocuparam cargos nas áreas de venda e marketing levam vantagem uma vez que a sua experiência pode favorecer o seu entendimento do mercado.
- **Pequenas Empresas** – Segundo LEONE (1991), obter uma definição universalmente aceita é uma grande dificuldade em virtude dos fatores:

geográfico, tecnológico e mercadológico os quais podem atribuir a características parecidas significados e importância diversificados em certos ambientes. As pequenas empresas são classificadas pelo número de empregados, faturamento e pelo número de dirigentes, representando novas fontes de geração de emprego.

- **Crédito** – Segundo BIRLEY (2001) ,a dificuldade para adquirir o financiamento necessário para a manutenção ou expansão da atividade, pelos empreendedores, deve-se ao fato de estes não possuírem as garantias exigidas pelas instituições financeiras, pois estas se baseiam seus ativos para a concessão de créditos. Os maiores problemas enfrentados pelas pequenas empresas são onde conseguir crédito e como obter o crédito suficiente.
- **Necessidade de Capital de Giro** – Segundo BRASIL (1991), quanto mais uma empresa investir em seus ativos, graças às novas tecnologias e/ou ao aumento de suas vendas, maiores serão as exigências financeiras. Também quando se concede prazo para as vendas, há a necessidade de capital de giro, e este é, geralmente, crítico.
- **Aspectos do Comportamento** – Segundo MACCLELLAND (1961), alguns aspectos e características comportamentais são comuns entre os empreendedores de empresas que obtiveram sucesso e que fecharam suas portas por terem sido incapazes de atingirem o objetivo pretendido.
- **Empreendedores** – Segundo DRUCKER (1987), o termo empreendedor, utilizado por alguns autores para identificar os

fundadores de empresas, também abrange todos os gerentes proprietários ativos e as pessoas que iniciam algum negócio.

- **Necessidade** – BERGAMINI (1997) a define como sendo a falta de expectativas existentes no interior de cada indivíduo, originadas tanto pelo aspecto físico como pelas necessidades psíquica. Já LONGENECKER (1997) enfatiza que os empreendedores possuem uma maior disposição para assumirem riscos com moderação e têm uma forte confiança em sua capacidade de auto-realização. Para MCLELLAND (1961), a correlação existente entre a necessidade de auto-realização e as atividades dos empreendedores que, por possuírem fortes indícios de ambição e disposição para a competitividade, procuram constantes mudanças nas suas vidas, colocando na sua atividade todo o seu potencial e todo o seu talento para que as coisas aconteçam. E, segundo DRUCKER (1987), os empreendedores demonstram prazer ao serem reconhecidos pelos seus esforços e ao demonstrarem sua capacidade de vencer os desafios. Têm noção e convicção de que trazem benefícios para eles e para a sociedade, buscando, incessantemente, melhorar ou modificar o que fazem, criando novos valores, pois sabem exatamente como aproveitar as novas oportunidades.
- **Conhecimento** – Segundo LEZANA (2001), é a informação obtida dos processos de aprendizagem que são adquiridos através do tempo e sofrem modificações que geram comportamentos. Segundo LONGEN

(1997), a experiência faz parte do conhecimento adquirido por esse grupo e é organizado através da observação e da prática. Já, conforme LEZANA, os empreendedores devem possuir alguns conhecimentos técnicos relacionados com o ramo de atuação do seu negócio, conhecimento dos produtos e serviços que pretendem oferecer ao mercado e conhecimento dos processos de produção, qualidade e controle adequados. Segundo FILION (1999), o conhecimento de mercado ou marketing e as experiências anteriores, nesta área, propiciam, ao empreendedor, noções sobre clientela, distribuição de produtos, publicidade e pesquisa de mercado, ficando, assim, mais fácil de se obter sucesso. É a experiência anterior vivenciado em outras empresas que possibilitará um melhor entendimento em determinados setores e determinadas funções em uma nova empresa.

- **Habilidades** - É a manifestação de destreza para utilizar as capacidades intelectuais e físicas. Segundo LEZANA (2001), aos empreendedores fazem-se necessárias certas habilidades para a operação de uma empresa de pequena dimensão. O conhecimento e as habilidades, ambos, são geradores de capacidades. Já FILION (1999) afirma que a habilidade, para se identificar uma oportunidade de negócio, é selecionar um segmento de mercado a ser ocupado de forma diferente. A negociação é de suma importância no relacionamento do empreendedor, dono de empresa de pequena dimensão, com fornecedores e clientes, bem como o seu conhecimento relativo aos recursos humanos de que dispõe.

- **Valores** – Segundo LONGENECKER (1997), representam, estes, as convicções básicas de um indivíduo. São os valores que servem de parâmetros para julgamento de cultura, de condutas e de ideologias. Segundo LEZANA (1998), os empreendedores fazem uso dos valores adquiridos para tomarem decisões junto a sua empresa. Os valores sofrem modificações de acordo com os novos parâmetros que regem a sociedade e os valores mais acentuados, para os padrões dos empreendedores de empresa de pequena dimensão, são os éticos e os morais tais como respeito às leis e transparência junto aos funcionários, fornecedores e clientes.

1.3.5 Procedimentos Metodológicos

A pesquisa de campo teve caráter exploratório, com o objetivo de descrever e explicar o comportamento dos proprietários que obtiveram sucesso. Os objetivos do estudo foram atingidos por meio da aplicação de um instrumento de pesquisa, elaborado a partir de perguntas abertas, e pelo levantamento das características dos empreendedores descritas nos capítulos posteriores. O instrumento de pesquisa procurou provocar respostas diretas visando à confirmação das idéias, contidas nas literaturas já existentes, sobre os empreendedores, e ao estabelecimento de um paralelo entre os dados coletados bibliograficamente e as respostas obtidas. Neste instrumento de

pesquisa, não foram utilizadas escalas estatísticas, pois, devido à sua característica subjetiva, avaliou-se as respostas através de levantamentos de experiências, buscando a confirmação das razões que levaram alguns empresários ao sucesso e outros não. Segundo GIL (1999), em se tratando de estudos exploratórios, o objetivo é de aprofundar-se o conhecimento e gerar hipóteses explicativas sobre os fatos, e as informações obtidas são de uma amostra casual de pessoas com experiência nesta atividade. Portanto, procurou-se levantar o lado empírico e subjetivo do comportamento do empreendedor.

1.3.6 Limites do Universo da Pesquisa

Para a pesquisa se tornar viável e dentro dos limites de tempo disponíveis para a sua realização, seu universo ficou delimitado aos três setores da economia: indústria, comércio e prestadoras de serviços.

Foram consideradas, neste estudo, apenas pequenas empresas de três segmentos da economia, na cidade de Curitiba, São José dos Pinhais, Colombo e Pinhais, sem buscar informações de entidades de classes, como o SEBRAE, preferindo-se buscar a confirmação daquilo que é vivido diariamente de forma empírica. Estas restrições, portanto, constituem-se em limitações para o estudo. Quanto à quantidade de pequenas empresas, nessas regiões, a Secretaria de Indústria e Comércio do Estado do Paraná e as Prefeituras Municipais forneceram os seguintes dados:

Quadro 1 – Quantidade de Pequenas Empresas em Curitiba e Região Metropolitana

LOCALIDADE	QUANTIDADE DE PEQUENAS EMPRESAS
Curitiba	36.810
São José dos Pinhais	3.759
Pinhais	2.164
Colombo	2.149
TOTAL GERAL	44.882

FONTE: Secretaria da Indústria e Comércio – Estado do Paraná e Prefeituras Municipais

1.3.7 Amostragem

Definiu-se, como amostra da pesquisa, empresas das três segmentações da economia, numa demonstração de que os empreendedores podem estar em qualquer um desses segmentos. Para tanto, foram pesquisadas 65 empresas como demonstra o quadro 2:

Quadro 2 – Empresas Pesquisadas

Setor da Economia	Empresas Abertas	Empresas Fechadas	Permanentes
Comércio	33	28	5
Indústria	13	9	4
Prestadora de Serviço.	19	14	5

FONTE: a autora.

1.3.8 Limitação Geográfica

O objeto da pesquisa foram os proprietários de pequenas empresas situadas na cidade de Curitiba e parte de sua região metropolitana: Pinhais, Colombo e São José dos Pinhais.

1.3.9 Instrumento de Coleta de Dados

Para o levantamento das informações, o instrumento utilizado foi um questionário anteriormente elaborado, e os nomes dos selecionados para uma entrevista, previamente marcada, foram obtidos em uma Instituição Financeira que possuía dados necessários tais como endereço e nome do proprietário.

A opção pela aplicação do questionário, por meio de entrevista pessoal, deve-se ao fato de este deixar o entrevistado com ampla liberdade para se expressar sobre o assunto. Esse instrumento encontra-se no anexo I.

1.4 Estrutura do Trabalho

O trabalho está organizado em sete capítulos. O primeiro define os objetivos do estudo, justificando a sua realização. No segundo capítulo, apresenta-se uma revisão da literatura sobre o perfil do empreendedor. O terceiro capítulo abrange a caracterização da pequena empresa e no quarto aborda a concessão de crédito, de um modo geral. No quinto capítulo encontra-se o levantamento das empresas que foram bem sucedidas e no sexto capítulo, o modelo comportamental para a concessão de crédito para as pequenas empresas, tendo como base a figura do empreendedor. No último capítulo, são apresentadas as principais conclusões do trabalho e a contribuição desta pesquisa para futuros estudos.

1.5 Limitações

A principal limitação para a realização deste trabalho foi a quase inexistência de obras a respeito do assunto abordado, o que limitou a pesquisa bibliográfica e dificultou a generalização dos resultados obtidos.

CAPÍTULO II – OS EMPREENDEDORES

O mundo tem passado por várias transformações, principalmente no século XX, quando surgiu a maioria das invenções que trouxeram um novo estilo de vida para as pessoas.

Essas invenções são frutos de inovações, de uma nova visão de como utilizar as coisas já existentes, mas que ninguém ainda havia ousado olhar de outra maneira. Por trás dessas invenções, existem pessoas com características especiais, que são visionários, que arriscam, que buscam algo diferente e que fazem as coisas acontecerem.

Os empreendedores são pessoas diferentes e possuem motivações distintas. Amam o que fazem e não querem ser mais um na multidão, procuram ser reconhecidos e admirados e, até mesmo, lutam para serem vistos como uma referência.

Segundo DRUCKER (1987) a contribuição dos empreendedores na economia é algo de grande impacto, pois geram constantemente novos produtos, novos mercados e novos métodos de produção, formando assim a riqueza de um país.

O espírito empreendedor emergiu no final do século XIX e tem hoje na economia impacto forte, não se limitando a um país ou a uma cultura. As

inovações trazidas pelos empreendedores tornam-se mais eficazes, possivelmente, porque provocam mudanças de valores, percepções e atitudes.

Segundo DRUCKER (1987), nos Estados Unidos, os empreendedores são definidos como aqueles que começam os seus próprios negócios de pequeno porte.

Os bem sucedidos, independentemente de sua motivação ser o poder, a curiosidade, a fama ou mesmo o reconhecimento, criam novos valores e dão a sua contribuição, entretanto eles querem mais, apenas melhorar não lhes satisfaz. Ao criarem valores novos, estarão criando, também, novas satisfações, por transformarem os recursos que possuem em um novo e mais produtivo negócio.

DORNELAS (2001, p. 33) apresenta a diferença entre um administrador comum e um empreendedor de sucesso: "O administrador comum é o constante em planejamento a partir de uma visão de futuro". O grande paradoxo analisado é o fato de o planejamento ser uma das funções básicas do administrador desde os tempos de Fayol. E o empreendedor é aquele que assume as funções e as atividades do administrador de forma a complementá-las e as utilizar, no momento correto, para atingir os seus objetivos.

Esse autor deixa expresso que o empreendedor é um administrador completo, já que incorpora várias abordagens da administração, sem se restringir apenas a uma delas, interagindo com seu ambiente para escolher as melhores tomadas de decisões.

Ainda, segundo DORNELAS (2001), o empreendedor é aquele que cria um certo equilíbrio, ao encontrar posições positivas e bem definidas para um ambiente de turbulência e de caos, identificando oportunidades na ordem presente. Graças à sua curiosidade, torna-se muito atento às informações, pois sabe que suas chances serão maiores se adquirir novos conhecimentos.

A seguir, arrola-se alguns aspectos sobre os empreendedores:

- criam novos negócios e têm prazer no que faz;
- utilizam os recursos disponíveis de forma criativa, transformando o ambiente econômico e social em que vivem;
- aceitam assumir riscos com responsabilidade e têm noção da possibilidade de fracasso.

Segundo DORNELAS (2001, p. 38), "O empreendedor revolucionário é aquele que cria novos mercados, ou seja, o indivíduo que cria algo único, como foi o caso de Bill Gates, criador da Microsoft, que revolucionou o mundo com o sistema operacional WINDOWS. No entanto, a maioria dos empreendedores cria negócios em mercados já existentes, não deixando de ser bem sucedidos por isso".

Segundo DEGEN (1989), os empreendedores de sucesso estão sempre na constante procura de novas oportunidades, não se cansam de observar negócios, seja nas compras, no caminho do trabalho, lendo jornais ou vendo televisão; eles são muito curiosos e sempre estão atentos a qualquer oportunidade que apareça para conhecerem melhor o seu empreendimento.

Sabem que suas chances de sucesso podem aumentar em virtude dos novos conhecimentos e por meio do trabalho árduo. Por este motivo, procuram desenvolver a capacidade de avaliar negócios conversando com seus fornecedores, consumidores e concorrentes. Visam a adquirir a experiência necessária para avaliar e identificar as mais diversas possibilidades de negócios.

Ainda, segundo DEGEN (1989), diante dessa persistência de observação, o empreendedor, em algum tempo, adquire um certo *feeling* (sensibilidade), pois ao observar uma loja ou até mesmo uma propaganda, ele consegue deduzir o funcionamento do negócio em questão.

Segundo DOLABELLA (1999), os empreendedores enxergam as pessoas como uma das mais importantes fontes de aprendizado e não ficam presos, como os profissionais de algumas áreas, somente a fontes reconhecidas tais como relatórios de pesquisa, cursos reconhecidos e literatura técnica. Os empreendedores possuem habilidades para adquirirem conhecimentos através das experiências de terceiros, em um clima de emoção, além de possuírem a capacidade de assimilar informações com muita facilidade.

Segundo DRUCKER (1987), todos os dias são iniciadas novas empresas, mas poucas têm chances de sucesso. Um grande número fracassa devido a resultados de ganância, a participação irrefletida e à falta de um exame minucioso dos aspectos positivos ou negativos que as envolvem. Para evitar esses fracassos, o verdadeiro empreendedor procura fazer previsões

sobre seus empreendimentos e, periodicamente, certifica-se de sua correção para poder validar seus objetivos.

Ainda, segundo DRUCKER (1987), as novas pequenas empresas, reconhecidamente, possuem muito pouco em comum, mas, para serem empreendedoras, elas têm que possuir características muito especiais além de serem pequenas e novas. Os empreendedores constituem-se na minoria dentre as pequenas empresas. Eles criam algo novo, diferente e buscam mudanças e transformam valores.

Uma empresa não precisa ser pequena ou nova para ser empreendedora, razão esta, por que muitas grandes empresas praticam o espírito empreendedor por uma questão de permanência no mercado, enfocando o novo, adaptando-se às novas tendências.

Ainda, Segundo DRUCKER (1987), os empreendedores não são capitalistas, pois, embora eles precisem de capital como qualquer outra atividade econômica, também assumem riscos como acontece com todos aqueles que se envolvem em qualquer atividade. A idéia central da atividade econômica é o comprometimento de recursos atuais em expectativas futuras; isso gera incertezas e riscos.

O espírito empreendedor é uma característica especial de um indivíduo ou de uma empresa. Segundo DRUCKER (1987), os empreendedores não se definem por traços de personalidade. Existem pessoas com diferentes tipos de temperamento, que têm desempenhos muito bons diante de novos desafios. Para esse autor, o empreendimento é uma questão de comportamento e suas

bases são os conceitos , as teorias e os conhecimentos, e não a intuição.O autor afirma ainda que “os empreendedores vêem a mudança como norma e como sendo sadia” (DRUCKER, 1987, p. 36). O empreendedor sempre busca a mudança, reage a ela e a explora como uma oportunidade efetiva.

O comportamento humano pode revelar várias motivações. O comportamento motivado é uma espécie de válvula de escape pela qual as necessidades podem ser satisfeitas separadas ou simultaneamente.Nenhum comportamento é casual, mas sim motivado e sempre orientado para certos objetivos já traçados.

Segundo DONABELLA (1999), os pesquisadores fazem questionamentos para saber quais são as características do empreendedor de sucesso e se há algo que o possa diferenciar das outras pessoas.Nos dias atuais, embora haja concordância entre os cientistas a respeito dos empreendedores de sucesso, dos traços de personalidade, comportamento e atitudes que contribuem para que estes alcancem êxito nos negócios, não se pode afirmar que uma pessoa dotada com as mesmas características possa vir a ter sucesso como os empreendedores.

Ainda, conforme o autor, as pesquisas acadêmicas sobre os empreendedores são recentes e estão ligadas à importância da pequena empresa, pois estas exercem um papel social relevante no quadro econômico atual. Os campos centrais das pesquisas sobre os empreendedores concentram-se no estudo do ser humano e dos comportamentos que podem conduzi-lo ao sucesso.

2.1 Características dos Empreendedores

Conforme LEZANA (2001), as pessoas estruturam a sua personalidade à medida que os hábitos são formados nas diferentes fases de sua vida. Esta estrutura nada mais é que um conjunto de características que determinarão o comportamento da pessoa mediante uma situação específica.

Os aspectos mais importantes correlacionados à personalidade são:

- necessidades;
- conhecimento;
- habilidades;
- valores.

2.1.1 Necessidades

Necessidade é uma manifestação interna de uma pessoa. São as necessidades que motivam o comportamento, dando-lhe direção e forma. A insatisfação de qualquer tipo de necessidade é uma grande ameaça psicológica. São as ameaças que produzem as reações gerais de emergência no comportamento humano.

Segundo MASLOW (1954), em sua obra clássica *Motivation and Personality*, há uma hierarquia de necessidades que as pessoas procuram satisfazer, as mais básicas são satisfeitas antes das outras. Estas podem ser elevadas às seguintes categorias:

- necessidades fisiológicas (fome, sede, sono, cansaço, abrigo ou desejo sexual);
- necessidades de segurança (estabilidade, busca de proteção);
- necessidades sociais (amizade, afeto, amor, participação);
- necessidades de estima (prestígio, respeito, consideração, aprovação social);
- necessidades de auto-realização (autodesenvolvimento), realizar o seu próprio potencial).

Segundo LONGENECKER (1997), um modelo comum dos empreendedores enfatiza características como a de uma enorme necessidade de realização, uma disposição para assumir riscos com moderação, uma forte autoconfiança e reconhecimento de si mesmo, há exceções existem pessoas que não se encaixam nestes moldes e ainda podem ter sucesso como empreendedores.

Os indicadores comportamentais que caracterizam cada uma dessas necessidades, serão descritos a seguir.

– Necessidade de Realização

Segundo McCLELLAND (1961), há uma correlação positiva entre a necessidade de realização e a atividade de empreendedor. Verificou, naqueles que se tornaram empreendedores, que todos têm, em média, uma necessidade de auto-realização superior as das outras pessoas da população em geral. Neste presente estudo sobre a motivação, foi encontrada essa mesma característica nos executivos corporativos de sucesso.

O impulso para a realização reflete-se nos indivíduos ambiciosos que iniciam empresas. Trata-se de um impulso empreendedor que é evidenciado desde muito cedo. Os detentores dessa necessidade são pessoas que procuram mudanças em suas vidas e, para isso, colocam-se em situações de competitividade para satisfazer o desejo de ter sucesso, sendo este medido mediante a um padrão pessoal de excelência. Essas pessoas destacam-se porque demonstram a realização de todo seu potencial e talento, fazendo com que as coisas aconteçam.

– Disposição para Assumir Riscos

Segundo LONGENECKER (1997), os riscos que os empreendedores assumem, ao iniciarem seus próprios negócios, são diversificados, podendo ser financeiros, profissionais ou familiares. Além disso, estão sempre sob tensão e precisam de todo o tempo disponível para dirigir um negócio; Assim sendo, colocam muitas coisas em jogo, quando fazem a opção por iniciar um

negócio por conta própria, conhecem, porém, os riscos pessoais a que estão sujeitos. Ainda, segundo o autor, essa preferência por assumir riscos moderados é nítida na manifestação de sua autoconfiança.

Os empreendedores têm que assumir riscos, pois o sucesso está na capacidade de conviver com eles e saber sobreviver a eles. Os riscos fazem parte de qualquer atividade, portanto é necessário aprender a administrá-los. Os empreendedores enxergam o mercado diferentemente das outras pessoas. Eles possuem tino para os negócios, por esta razão têm consciência dos riscos a que estão sujeitos, porém a necessidade de assumi-los funciona como motivação, pois sabem que podem exercer controle sobre os resultados.

– Autoconfiança

Os empreendedores possuem autoconfiança porque sentem que podem enfrentar os desafios que aparecem. Eles têm noção do domínio necessário para qualquer tipo de problema que possam encontrar. São otimistas com relação as suas chances de sucesso, sabem que este depende apenas de seus esforços. Usualmente, este otimismo é baseado na realidade, devido à confiança que têm em suas habilidades pessoais e profissionais.

– Reconhecimento

Os empreendedores demonstram prazer ao serem reconhecidos pelos

seus esforços e pela capacidade de realizar um empreendimento, vencendo os desafios impostos pela vida e trazendo benefícios não só para eles, mas também para toda a sociedade.

Segundo DRUCKER (1987), os empreendedores bem sucedidos, seja qual for a sua motivação (poder, dinheiro, *status* ou reconhecimento), criam valores e contribuições para o desenvolvimento da economia. DRUCKER expressa que os empreendedores sempre buscam mais, não ficam felizes por apenas melhorar o que já existe ou por modificá-lo; criam valores novos e diferentes, convertendo-os em recursos materiais.

O que determina o comportamento dos empreendedores são aspectos relevantes, tais como necessidades, conhecimentos, habilidades e valores, além do fato de que as pequenas empresas apresentam peculiaridade e necessidades de capital de giro diferenciados, conforme se descreve a seguir.

2.1.2 Conhecimento

Segundo LEZANA (2001), o conhecimento é influenciado profundamente pelo ambiente moral e físico, pela estrutura e processos vitais dos seres vivos e pelas necessidades e experiências adquiridas anteriormente. A experiência faz parte deste grupo, pois é através da observação e da prática que o conhecimento torna-se estruturado.

O autor ainda demonstra que o conhecimento é obtido por meio dos processos de aprendizagem que ocorrem através do tempo, modificando-se permanentemente e gerando mudanças no comportamento.

2.1.3 Habilidades

Conforme afirma ROBBINS (1999), a habilidade refere-se à capacidade do indivíduo para desempenhar as várias tarefas exigidas por uma atividade. O conjunto das habilidades de uma pessoa é composto por dois conjuntos de fatores, o intelectual e o físico. Diz-se que uma pessoa é habilidosa, quando é capaz de fazer várias coisas diferentes com facilidade, pois saber empregar as suas habilidades.

Entre as habilidades intelectuais mais citadas estão a compreensão verbal para entender o que é lido ou ouvido; a velocidade para identificar semelhanças e diferenças com exatidão; o raciocínio indutivo para identificar uma seqüência lógica em um certo problema; a capacidade para buscar soluções; o raciocínio dedutivo para usar a lógica e fazer avaliações das implicações e dos argumentos; a memória, que é a capacidade de reter e de se lembrar de quaisquer experiências passadas relevantes.

As habilidades físicas requerem o mesmo grau que as habilidades intelectuais, requerem para exercer trabalhos complexos, com requisitos altamente exigidos, como os processamentos de informação. Elas ganham importância na execução de trabalhos mais padronizados e nos trabalhos que

exigem energia e destreza.

Em suma, há uma certa proporção entre conhecimento e habilidades, pois ambos são geradores de capacidade.

2.1.4 Valores

Os valores representam as convicções básicas dos indivíduos. Eles contêm um elemento julgador que direciona as idéias de um indivíduo para o que é certo ou desejável. Todos os indivíduos possuem uma hierarquia de valores, que são identificados pela importância que lhes é destinada como a liberdade, a honestidade, a virtude e a verdade.

Segundo KRUGER (1986, p. 39), “São os valores que orientam e fornecem parâmetros para qualquer julgamento, ou avaliação de condutas, doutrinas, crenças, ideologias e cultura,” têm correlação com as atitudes e com os comportamentos.

De acordo com a afirmação de ROBBINS (1999), uma boa porção de nossos valores é determinada geneticamente e o restante é atribuído a outros fatores como cultura, família, imposições e influências ambientais. Estudos efetuados demonstram que 40% da variação dos valores vêm explicados pela genética, o que nos leva a concluir que alguns são herdados de nossos pais e outros de fatores ambientais. Já segundo LEZANA (1998), os empreendedores fazem uso de seus valores adquiridos para a tomada de decisões junto a sua

empresa, pois é através desses valores que a pessoa determina a sua vida pessoal em relação à sociedade.

Pode-se afirmar ainda que os valores também podem ser modificados de acordo com os novos parâmetros que regem as sociedades, resultando em mudanças que trazem questionamentos sobre os parâmetros que as pessoas já têm, mesmo que eles sejam estáveis.

2.2 Diferenças entre Sistemas Gerenciais de Empreendedores e Operadores de Negócios

FILION (1999), em seu artigo descreve uma pesquisa efetuada para identificar os sistemas de pensamento dos gerentes proprietários de pequenos negócios e a utilização de tais sistemas como base em suas ações. A pesquisa inicia-se com a exposição da literatura sobre gerenciamento de pequenos negócios, demonstrando as clássicas abordagens de Planejamento, Organização, Controle e Comando, direcionadas para o gerenciamento corporativo. No dias atuais, ainda não se desenvolveu nenhuma abordagem específica, utilizada para os modelos empíricos do processo gerencial de gerentes proprietários de pequenos negócios.

Os modelos estudados, pelo autor, a partir dos sistemas baseados na inovação de dois tipos de gerentes-proprietários, foram os dos empreendedores e os dos operadores, realizados em Bangladesh, Estônia, Eslovênia e Tailândia (1985 a 1993).

Os classificados como empreendedores, segundo Fillion, são aqueles que apresentaram alguma inovação, como um novo produto, ou um novo mercado. Detectou-se que os grupos classificados como empreendedores estavam em posição de liderança nas empresas em crescimento, e o grupo de operadores pertenciam à categoria de crescimento incessante e independente. O autor ainda faz uma descrição das atividades dos processos gerenciais dos empreendedores e dos operadores.

– Atividades do Processo Gerencial dos Empreendedores

Estas atividades visam ao tipo de organização necessária para a ocupação de um espaço no mercado, onde se possa colocar os produtos, os serviços e as atividades que se fizerem necessárias às gerências, para dar suporte à concretização da imagem projetada.

Identifica-se o empreendedor com os setores de negócios que sofrem mudanças, pois no início de suas atividades obtém forte influência do ambiente familiar e, no decorrer dos anos, sofre influência dos contatos com o meio de negócios, da experiência e das atividades de aprendizagem freqüentemente ligadas ao trabalho. O processo depende da habilidade de criar métodos de

trabalho e de se concentrar idéias para futuros produtos e serviços. O entendimento do setor exige conhecimento prévio pois, de acordo com uma visão mais realista, não haverá desperdício de tempo para se inteirar sobre o setor. Possuindo experiência em vendas e marketing, leva-se alguma vantagem no início do empreendimento. Os que obtiveram sucesso foram aqueles que caminharam passo a passo, adquirindo experiência, estabelecendo limites para a sua atividade e que escolheram um objetivo a ser atingido, pois, deste modo, a concretização de sua visão tornou-se mais fácil.

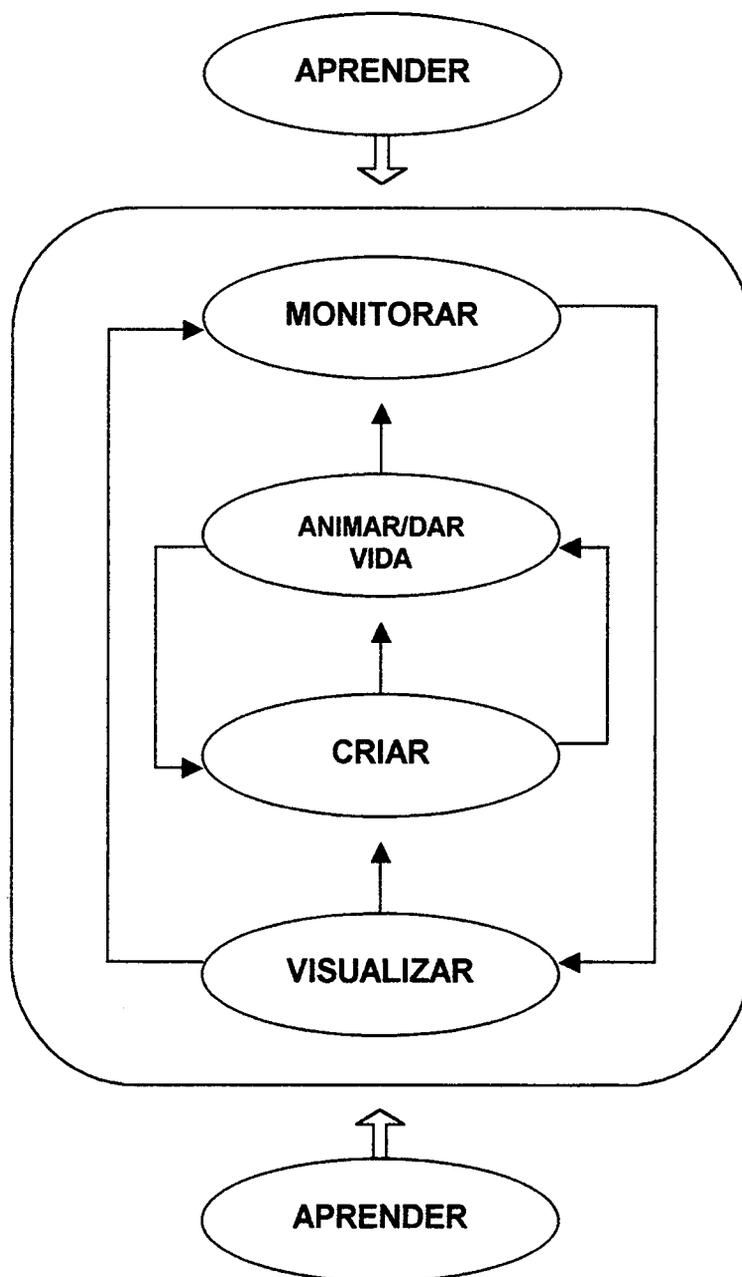
Ainda, segundo o autor, os empreendedores possuem dificuldades em definir tarefas a serem desempenhadas e a sua combinação com os recursos humanos. É clara a tendência para a subcontratação ou terceirização, pois estas afetam diretamente os pequenos negócios. Cerca de 60% dos empresários asiáticos entrevistados são subcontratados por países como os Estados Unidos ou Europa. O mundo ocidental tem caminhado na direção de um modelo de empresa pequena, devido ao fato de as mesmas obedecerem a uma estrutura organizacional ou hierarquia, pois os empreendedores, utilizando os recursos escassos, aprenderam a manter as organizações enxutas com base nas funções e nas responsabilidades.

Os papéis do gerente—proprietário empreendedor devem estar em sintonia entre si, dando mais vida ao modo de gerenciar como investindo mais de seu tempo e comunicando aquilo que desejam alcançar, dentre outras atitudes. Eles agem como uma força motriz, e as pessoas que o cercam, graças ao treinamento, desempenham sua função com agilidade. Em virtude

do treinamento de seu pessoal, apesar de poucos recursos o empreendedor fica mais livre para as novas atividades. Nestas empresas, nota-se que todos trabalham com convicção, partindo de formas particulares de imaginação e motivação, rumam para o objetivo estabelecido. Notou-se, também, que os empreendedores delegam mais tarefas triviais do que os operadores, isto se deve à sua capacidade devido à capacidade que possuem para o desenvolvimento e a criação de novos elementos. O monitoramento para avaliar resultados não possui diretrizes específicas, pois julgam-nas desnecessárias, mas, se encontram alguém que o faça e a quem possam delegar esta tarefa, este alguém como o controlador contábil de grandes empresas, agindo adequadamente.

Enfim, essa pesquisa de FILION (1999) demonstra que os empreendedores de sucesso não param de aprender, e essa é uma das características mais marcantes. Pela visão que possuem, são incentivados a estabelecer diretrizes para aquilo que realmente, é necessário aprender.

Figura 1 – O processo gerencial dos empreendedores



FONTE: FILION (1999, p. 9)

– Processo Gerencial dos Operadores

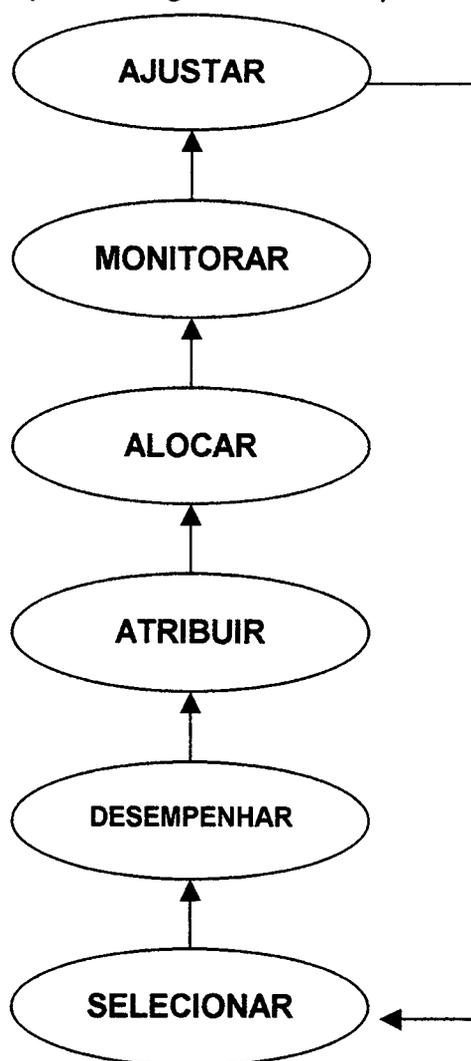
Os operadores de Pequenos Negócios são identificados como sendo aqueles que não fizeram inovação; seus negócios não cresceram rápido, pois,

conforme a pesquisa de FILION (1999), 80% dos operadores não fizeram parte da criação do negócio apenas adquiriram-no ou assumiram a parte de um sócio. 90% dos casos deste grupo continuam como pequenos e as empresas centralizadas pelos operadores, que não tomam conhecimento da importância do mercado. Os operadores permaneceram estáticos em virtude da opção de treinar sua vocação, ou habilidade, dirigida para somente um setor ou por terem recebido de familiares a indicação para uma oportunidade de terceirização. Não existe uma preocupação com o desenvolvimento e sim com a execução das tarefas técnicas, pois preferem desempenhá-las, na maioria sozinhos.

Segundo FILION (1999), os operadores preferem os aspectos dos negócios concretos, dando ênfase nas tarefas rápidas e bem feitas, sempre acompanhando as operações. A diferença entre os operadores e os empreendedores é que os operadores estão no centro da ação e empreendedores treinam seus funcionários para lidarem com o inesperado. Para os operadores, o monitoramento é quase inexistente, geralmente este está associado às informações contábeis; não possuem idéia dos seus preços e de seus custos, apenas os gastos são acompanhados bem de perto, para saberem se está havendo lucro mantendo os custos operacionais em níveis muito baixos. Às vezes, fazem ajustes em alguns métodos, levando adiante a monitoração técnica, contudo têm pouco controle contábil e nada de monitoramento gerencial.

Conclui-se que as diferenças das atividades entre os sistemas dos empreendedores e dos operadores são aqueles em que os fluxos gerenciais são mais regulares com os operadores, do que com os empreendedores, pois, com estes, os sistemas limitam-se basicamente a definições. Os empreendedores têm visão, e os operadores querem ganhar a vida utilizando suas habilidades.

Figura 2 – O processo gerencial dos operadores



FONTE: FILION (1999, p. 16)

CAPÍTULO III – CARACTERIZAÇÃO DA PEQUENA EMPRESA

O presente capítulo visa a caracterizar o universo da pequena empresa, abrangendo a complexa problemática que a envolve.

3.1 Pequenas Empresas

Definir pequenas empresas é algo arbitrário, porque as mesmas são dotadas de padrões diferentes e com propósitos diferentes. Os legisladores, por exemplo, podem excluir as pequenas empresas de certas regulamentações fiscais ou de especificarem números de seus empregados. Uma empresa pode ser descrita como pequena, em comparação com outras maiores, embora possa ser considerada grande, quando comparada com outras menores. Para as Instituições Financeiras (Bancos), pequenas empresas são aquelas que apresentam um faturamento anual de R\$ 300.000,00 a R\$ 6.000.000,00.

Segundo LEONE (1991), para a definição de empresas de pequeno porte existem alguns critérios qualitativos, tais como:

- o capital social pertence, em termos percentuais de participação, a um único proprietário, ou é dividido entre pessoas, geralmente, da mesma família;
- os dirigentes são na maioria das vezes, os proprietários, que têm a característica centralizadora do processo decisório;
- não há existência de planejamento, alegando-se falta de tempo;
- possuem mão-de-obra não qualificada;
- administração totalmente empírica;
- dificuldades para realizar operações de crédito;
- não utilizam tecnologia avançada;
- não possuem poder de barganha nas transações.

3.1.1 Tendências na Atividade da Pequena Empresa

Segundo LONGNECKER (1997), durante muitas décadas, antes da década de 70, referindo-se aos Estados Unidos da América do Norte, o total de negócios representados pela pequena empresa foi diminuindo. Embora as pequenas empresas produzissem uma importante parte do PIB americano, gradualmente foi cedendo espaços às grandes empresas e, atualmente, existem evidências de que as pequenas empresas estejam de volta, conforme

o *The Economist*, em um artigo em que comenta as grandes fusões, demonstrando que as pequenas empresas estão ficando cada vez maiores e, em virtude do mundo dos negócios, as empresas de grande porte estão ficando cada vez menores. É a tendência do século, o processo está se invertendo: as grandes empresas estão encolhendo e as pequenas empresas estão retornando.

Segundo DONABELA (1999), no estudo efetuado pelo *International Institute for Labour Studies*, em Genebra – Suíça, verificou-se que, na distribuição de empresas nos principais países industrializados, incluindo Japão, USA e o Reino Unido, encontra-se um aumento no número de empregos nas pequenas empresas. Dentre os fatores para este crescimento rápido das pequenas empresas, podem-se incluir as novas tecnologias e a produção eficiente em uma escala menor que a de antigamente. Além disso, encontra-se uma maior flexibilidade (exigida atualmente) graças ao aumento da competição suscitada pela globalização, favorecendo as estratégias utilizadas pelas pequenas empresas.

3.1.2 Peculiaridade da Pequena Empresa

Segundo GIBB (1996, p. 60), “a presença e influência do empreendedor líder é crucial.” Todas as decisões e funcionamento dependem dele, pois a empresa é criada à sua imagem. Tem-se conhecimento de que as grandes empresas possuem estrutura na base de delegação, enquanto que na

pequena empresa, a equipe de gerência é muito pequena, devido à falta de recursos para contratar profissionais, por isso o gerenciamento fica a cargo dele e de seus sócios. Os seus controles são muito informais, tornando-se frágeis e vulneráveis, pois ficam restritos a seus comandos e, numa fatalidade que envolva o dono, a empresa perde totalmente a identidade.

Ainda, segundo o autor, o controle, efetuado pelo empreendedor do ambiente externo, é limitado, por este não possuir recursos para pesquisas de mercado e acesso à mídia. E também por não possuir capacidade para alcançar uma escala de produção, o que implica não ter acesso às vantagens de produção em massa (custos reduzidos).

Outra peculiaridade da pequena empresa é a ocupação de mercados limitados e, diante desta realidade, dominam somente uma pequena parte das áreas de negócios existentes.

Tabela 1 – Classificação de Empresas por Número de Empregados

CATEGORIA	N.º de EMPREGADOS
Microempresa	de 0 até 9
Pequena Empresa	de 10 até 99
Média Empresa	de 100 até 499
Grande Empresa	de 500 a mais

FONTE: GONÇALVES e KOPROWSKI (1995)

3.1.3 Contribuições da Pequena Empresa

1º Geração de novos empregos

LONGENECKER (1999), no início de 1980, efetuou a primeira pesquisa que demonstrou a idéia de que a pequena empresa é geradora de novos empregos. Na época, não recebera muito apoio, chegando a gerar inúmeras controvérsias. Atualmente, ele continua fazendo essa mesma pesquisa, porém vem recebendo apoio de vários outros estudos que comprovam a geração de novos empregos pelas pequenas empresas.

Na medida em que as pequenas empresas fornecem novos empregos, elas dão uma contribuição expressiva para o desenvolvimento econômico da nação, estimulando a competição e auxiliando as grandes empresas a produzirem bens e serviços com eficiência.

Segundo PASSOS (1996), o nível de geração de empregos alcançado pelas pequenas empresas tem grande importância. Na Inglaterra atinge 34%, na França 51%, no Japão 67%, na Espanha 69% e no Brasil, aproximadamente, 70% da porcentagem de geração de empregos.

2º Introdução de inovações

Novos produtos criados em laboratórios de pesquisa trazem uma contribuição de grande valor para a sociedade. A existência de registros

demonstra que muitos avanços científicos foram atingidos por inventores em pequenas empresas. Podemos citar alguns novos produtos criados no século XX como por exemplo, as fotocópias, o zíper, o motor a jato, o aspirador de pó dentre outros.

Estudos efetuados sobre as inovações demonstram uma maior eficácia em pesquisas e desenvolvimento dentro das pequenas empresas. Esses estudos mostram a superioridade das pequenas empresas ao inovar, tanto em setores que têm aumento, como nos que têm diminuição de empregos. A inovação contribui muito para se obter produtividade e, melhor aceitação dos métodos de produção de novos produtos.

3º Estimulo à competição econômica

Para um mercado altamente competitivo, as pequenas empresas exercem um papel de grande importância, melhorando a competição, pois, se houvesse somente produtores de grandes empresas, os clientes estariam à mercê delas. Elas poderiam estabelecer altos preços, excluir novos concorrentes e até mesmo abusar de seu poder. No entanto, muitas pequenas empresas podem não ser páreo para as grandes empresas ou várias empresas que possam dominar um setor, mas a sua existência é saudável e, num certo setor, podem ser vistas como algo desejável dentro de um sistema capitalista.

4º Suporte às grandes empresas

Algumas funções, por apresentarem maior habilidade ao serem desempenhadas por pequenas empresas, contribuem para o sucesso das grandes. Se as pequenas empresas fossem excluídas do cenário atual, as grandes encontrar-se-iam sobrecarregadas com uma série de atividades que até poderiam desempenhar, porém com ineficiência. Essas funções podem ser exemplificadas como as de distribuição e as de fornecimento.

Poucos dos grandes fabricantes fazem, por conveniência, a opção por possuir lojas próprias de atacado e varejo. Produtos como perfumes, livros, combustíveis, móveis e suprimentos industriais são estabelecidos por pequenas empresas, as quais desempenham um serviço econômico de grande valia, ligando clientes aos fabricantes destes produtos.

No fornecimento, as pequenas empresas, ou empresas terceirizadas, atuam como fornecedores para as grandes empresas. Estas possuem pleno reconhecimento da importância de seus fornecedores e usam o termo “parceria” ou até mesmo “aliança estratégica” a fim de descrever o relacionamento ideal entre ambos.

Os japoneses foram os pioneiros no desenvolvimento desse relacionamento, trabalhando em conjunto com os fornecedores por longo prazo. Os fabricantes de outros países estão adotando esse modelo e garantem aos fornecedores contratos de longo prazo, atendimento da qualidade solicitada e preços mais baixos.

As pequenas empresas também fornecem serviços a clientes de grandes empresas, como por exemplo, as de consertos de aparelhos e veículos produzidos por grandes fabricantes.

Considerando essas contribuições, em um sistema econômico competitivo fica evidenciado que a pequena empresa tem uma operação eficiente e facilidade para as tomadas de decisões complexas, graças a, sua estrutura e flexibilidade características que muitas grandes empresas não possuem. Uma vez que os proprietários das pequenas empresas exercem também a função de gerentes, é menos provável que elas sejam afetadas pelos interesses do controle gerencial, como acontece nas grandes empresas. Mas há um fato inegável, a pouca disponibilidade de caixa, principalmente nos seus primeiros anos de operação, deixam-nas totalmente vulneráveis a qualquer mudança interna ou no ambiente geral do negócio. Pela carência de dinheiro, muitas fracassam no momento em que estão obtendo lucro.

A maioria dos fundadores de pequenas empresas bem sucedidas não aceita negócios “arriscados”, procura alternativas que possam levá-la a bom resultados, dependendo para isso muita atenção e esforços pessoais.

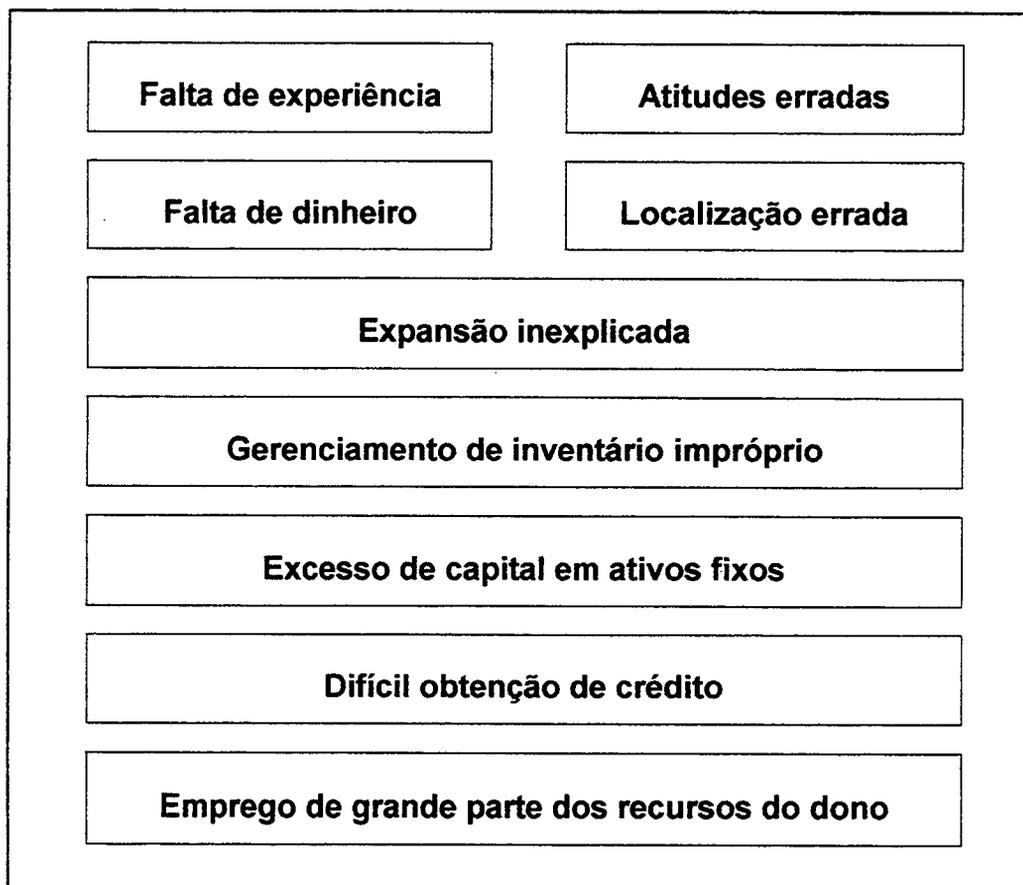
3.2 Fracasso da Pequena Empresa

Segundo DORNELAS (2001), o índice de desaparecimento das micros e das pequenas empresas brasileiras, nos primeiros anos, chega a 70%,

aproximadamente, sendo motivo e freqüentes estudos e discussões pelas sociedades empresarial e acadêmica. Tal fato não é peculiaridade somente das empresas brasileiras, também nos Estados Unidos, país que serve de referência para a criação de pequenas empresas, as taxas referentes a fechamento de alguns setores de negócios podem alcançar até 50%. Pesquisa efetuada pelo SBA - *Small Business Administration*, órgão do governo americano que auxilia as pequenas empresas, aponta que 98% das pequenas empresas fracassam por falha ou falta de planejamento adequado.

Ainda, segundo o autor, tira-se a conclusão de que os empreendedores devem fazer capacitação gerencial contínua, adquirir disciplina nos planos de ação a serem implementados na empresa. No caso brasileiro, existe a falta de cultura de planejamento, mas por outro lado, o empresário brasileiro é admirado por sua criatividade e persistência, demonstrando que os sonhos transformados em ações concretas tornam o sucesso real.

Quadro 3 – As Maiores armadilhas no gerenciamento de pequenas empresas



FONTE: DORNELAS (2001, p. 93)

Em virtude da falta de um bom plano de ação ou planejamento, os proprietários das pequenas empresas, em sua maioria, desconhecem os conceitos de vendas, projeções de faturamento, ponto de equilíbrio e fluxo de caixa.

LONGENECKER (1997) descreve as causas de fracasso como sendo vendas inadequadas, poucos lucros, causas financeiras, despesas operacionais e falta de capital.

3.2.1 Convencendo um banqueiro preocupado

BIRLEY (2001) descreve algumas questões importantes para um banco disponibilizar o dinheiro para um novo empreendimento. Segundo ele, os empreendedores não têm muito conhecimento sobre os benefícios, os custos e os riscos para ambas as partes e ignoram os fatores críticos que levam o empresário ao insucesso na construção de uma nova empresa.

Os empreendedores julgam que os bancos podem e devem ampliar o seu crédito, crença não partilhada com os banqueiros, os quais, geralmente, têm o seguinte posicionamento, segundo BIRLEY (2001, p. 62): “Se você for bem sucedido, nós não poderemos compartilhar do seu sucesso, então por que deveríamos perder se você perder?” Este posicionamento demonstra que o banqueiro também assume compromissos com seus depositantes, e a perda, no caso de crédito mal concedido, compromete a saúde da instituição financeira. A experiência e as estatísticas, efetuadas anteriormente, levam os bancos a acreditarem que os novos empreendimentos são atividades muito arriscadas, mas, por outro lado, a longo prazo, as novas empresas representam uma fonte de renda recompensável, desde que se tornem bem sucedidas, bem estruturadas, pois criam uma fonte rentável para os bancos no tocante a tarifas, juros cobrados sobre empréstimos de financiamento de capital de giro, câmbio, seguros, contas pessoais dos sócios, além do aumento das atividades e dos negócios locais.

Ainda, segundo o autor, os banqueiros têm essa consciência, mas fazem opção por captar contas de empresas de médio porte. Existem pesquisas, efetuadas em vários países, demonstrando que os empreendedores que possuem um bom relacionamento bancário são fiéis às instituições que os ajudaram a começar, e resistem a qualquer proposta de troca de bancos. Falta, ainda, aos bancos aceitarem um nível maior de empréstimos considerados não lucrativos inicialmente para colher os frutos no futuro, pois, as taxas de fracasso são bem maiores no início da atividade, apesar do endividamento ser relativamente baixo.

Segundo BIRLEY (2001), o setor bancário ainda é o principal fornecedor de financiamento para os negócios em crescimento, sendo evidente mesmos nos países onde existem mercados de capital de risco bem desenvolvidos como no Reino Unido, nos Estados Unidos e na Alemanha. Isto demonstra que o empreendedor tem dependência de financiamentos bancários em curto e longo prazo. A perda da concessão de crédito poderá resultar na perda do potencial do crescimento dos seus negócios, além de gerar impactos negativos na economia, se as empresas não forem capazes de crescer e de se desenvolver.

De acordo com o autor, quando os bancos concederem crédito a um empreendedor, estarão eles na verdade fazendo um investimento no empreendimento e por isso procurarão um retorno na forma de pagamento dos juros e do capital empregado. Quando um banco tomar a decisão de fornecer financiamento, haverá a necessidade de avaliar o potencial do projeto e o

provável comprometimento da administração, visando a assegurar o sucesso do mesmo. Esse processo não é simples e durante a sua evolução podem surgir problemas quando os contratos forem negociados. A tais problemas os economistas chamam de “Informação Assimétrica”. Conforme BIRLEY (2001, p. 87):

“A informação assimétrica é uma situação na qual uma das partes de um contrato não conhece ou não pode observar a informação que é necessária para o processo de contratação. No caso de um financiamento bancário, isto ocorre porque um banco geralmente não consegue perceber as verdadeiras capacidades do empreendedor e as perspectivas reais para o projeto em questão.”

Conforme o citado, os bancos não conseguem avaliar se o empreendedor está realmente se dedicando o suficiente para assegurar o desenvolvimento do projeto. Esses problemas de informação não são específicos das empresas empreendedoras, mas são comuns nelas, uma vez que os negócios são menores e os custos para se reunir informações muito maiores.

A existência desses problemas e as suas implicações para se conceder financiamento de dívidas, tanto sob o ponto de vista teórico quanto sob o empírico, sugere-se, de uma certa maneira, racionamento de crédito. No entanto, projetos viáveis não conseguiram obter financiamento. Por isso alguns economistas afirmam sugerem que as decisões sobre emprestar dinheiro ou

não, e sobre o preço dos fundos refletem o conhecimento que o banco tem do empreendimento e do negócio.

Conforme afirma Birley, um estudo sobre as decisões de crédito às pequenas empresas americanas sugere que o racionamento de crédito pode ser pequeno, e que para alguma delas haverá mais facilidades do que para outras devido às garantias oferecidas pelo financiamento. Com certeza, haverá um momento em que poderão faltar recursos, e projetos valiosos terão de ser abandonados em função da falta de garantias.

3.2.2 Fluxo de Informações

BIRLEY (2001) expõe que a falta de garantias fornece mecanismos de redução do acesso ao crédito e uma das formas é melhorar a quantidade e a qualidade do fluxo de informações entre o banco e sobre os negócios dos seus clientes. Esperar que estas informações sejam perfeitas seria uma expectativa inalcançável, porém a informação disponível pode ser assegurada através de um relacionamento muito próximo que, segundo o autor, pode ser traduzido em melhoria na compreensão do ambiente operacional que um negócio enfrenta, clara dos atributos administrativos, e das perspectivas dos negócios.

Dessa forma, o relacionamento dá a base para a compreensão das necessidades e dos recursos de seus clientes, exigindo contribuição positiva das duas partes. A capacidade de um banco de atender as necessidades das empresas exige que o proprietário-gerente lhe forneça informações adequadas

e constantes e que esteja aberto para sugestões e conselhos. As empresas já estabelecidas, estáveis e que não tenham aspirações por crescimento não interessam para os bancos, pois estes têm pouco a ganhar investindo na melhoria de informações destinadas a elas, já os negócios dos empreendedores, por causa da sua necessidade financeira, representam um bom investimento para os bancos que podem colher futuros benefícios desenvolvendo um bom relacionamento.

3.3 Exemplo de um Caso de Sucesso

Segundo ARTIGO DA REVISTA H S M MANAGEMENT (1998), Michael S.Dell, fundador da empresa norte americana *Dell Computer Corporation*, tornou-se, em 1984, um empreendedor, fundando sua própria empresa, quando ainda era estudante da Universidade do Texas, nos Estados Unidos. Com apenas U\$ 1.000 teve a grande idéia de criar componentes de computadores, fabricando-os em seu dormitório, na universidade.

Com o seu conhecimento e habilidade técnica na área de informática, apostou no seu tino comercial e iniciou as vendas pelo correio, pois sabia exatamente do que o mercado necessitava. Para o investimento, contou com a ajuda do pai. Com o crescimento das vendas, tratou de alugar um espaço e contratar pessoas. Saiu da área de componentes para se dedicar a projetos de computadores e acabou largando a universidade.

Após dois anos de existência, sua empresa já possuía 300 funcionários e, em 1989, gerava 1600 empregos em todo mundo. Em março de 1996, iniciou sua loja virtual e a revista *Industry Week*. Dell agia como empreendedor, queira controlar seu próprio destino e sempre achava que tinha forte inclinação para criar um negócio com sucesso.

Ainda, Segundo o artigo atualmente, sua empresa ocupa um lugar de destaque entre as grandes empresas, com faturamento atual aproximado de U\$ 12,3 bilhões, conforme balanço fiscal encerrado em março de 1998.

Ele soube identificar uma grande oportunidade neste final de século. Optou pelas vendas com *marketing* direto, subtraindo os revendedores e, com muita habilidade, posicionou-se de forma a não haver estoques para não causar custos desnecessários, pois, com estoques, haveria necessidade de capital de giro para financiá-los.

Para ele, agregar valores a seus clientes e alavancar recursos dos seus parceiros é de suma importância.

Tem um profundo conhecimento de mercado. Procura saber o comportamento e os padrões de clientes, para só depois voltar o foco para o seu produto. A sua produção está totalmente voltada para as necessidades de seus clientes, desenvolvendo, assim, uma poderosa arma da comunicação, cujo elemento principal é saber ouvir.

Quando Dell cita: “agregar valores aos seus clientes”, ele quer dizer que não repassa custos para eles, pois sabe administrar seu fluxo de caixa. É

fato muito comum as empresas aumentarem o seu faturamento na mesma proporção que aumentam as suas despesas. Mas, para se ter eficiência e competitividade, faz-se necessário ter a mesma proporção entre despesas e faturamento, pois isto gera maior participação no mercado.

Dell tem ainda um raciocínio lógico: sabe perfeitamente que as margens brutas e outras despesas diminuem, e as margens operacionais permanecem estáveis. Ele não assume riscos sem ponderar muito bem e sem um objetivo bem definido. Tem uma visão extraordinária sobre seu fluxo de caixa, liquidez, níveis de despesas, compra de matéria-prima e ciclo financeiro, este controlado para gerar caixa (liquidez). O foco da sua empresa está no operacional. Com essa determinação, deixa de existir a necessidade de capital de giro. Logicamente essas atitudes fazem parte das grandes organizações, por esta razão, se isso acontecer com a sua empresa, ele estará cercado de pessoas altamente capacitadas e preparadas para resolverem os problemas que, por ventura, venham surgir.

Certamente sua empresa teve seus percalços, mas todos contornáveis. Dell é um obstinado pela perfeição, comportamento típico da cultura americana, chegando mesmo a comentar que é capaz, se for preciso, de admitir seus erros ou ignorância sobre algum assunto. Para ele, isso demonstra a capacidade de estar aberto para mudanças e até mesmo para rever seus processos sem procurar culpados. Esse seu comportamento tornou-se a cultura da empresa.

A inovação é um processo constante em sua empresa e é de suma importância. Tem ele ainda, muita disponibilidade para sempre aprender. Fala com satisfação de seus negócios, sentindo-os como uma maneira prazerosa de viver. Procura estar sempre atualizado, pratica leitura dentro de sua área específica, encontrando prazer também nisso.

Em suma, podemos dizer que a juventude não foi empecilho para o seu sucesso. Ele era um empreendedor que criara sua pequena empresa do nada, crescendo rapidamente. Atualmente é concorrente de grandes empresas como IBM e a Apple.

3.4 Fontes de financiamento

Segundo BIRLEY (2001), os empreendedores que iniciam o seu negócio não têm muita escolha de financiamento, principalmente se for uma atividade arriscada, pois não possuem garantias a oferecer, assim, é impossível conseguir qualquer linha de financiamento bancário. Mesmo que alguns empreendedores estejam dispostos a oferecer o seu patrimônio como garantia, os bancos exigem que eles injetem algum capital próprio. Os empreendedores costumam começar seus negócios com seus próprios suores e algumas poupanças pessoais, todavia, se a empresa vende algum tipo de produto, poderá conseguir alguma linha de crédito bancário, pois terá como garantia a oferecer os seus recebimentos (suas vendas).

Conforme afirma o autor, aludindo-se as empresas americanas que servem de referências, no início do empreendimento, o acesso a financiamentos, juntos aos bancos, companhia de leasing ou investidores privados, é difícil, se o mesmo não fornecer provas de que a empresa é viável e de que a demanda existe. Os empreendedores têm pouca escolha, e não devem correr o risco de contar apenas com recursos pessoais, fornecidos pelos parentes ou amigos próximos.

Segundo BIRLEY (2001), muitos empreendedores, que obtiveram sucesso, lançaram mão das seguintes fontes:

- economias pessoais;
- indenização por demissão;
- cheque especial ;
- venda de bens pessoais;
- recursos de parentes e amigos;desenvolvimento do negócio em paralelo, mantendo um emprego externo.

BIRLEY (2001) afirma que nos estágios iniciais do desenvolvimento de uma empresa, a falta de financiamento é freqüente, e que a empresa deve buscar o financiamento no seu capital social. Destaca que nos negócios há a necessidade de uma base de ativos que possa oferecer como garantias e um fluxo de caixa equilibrado. Demonstra que o ideal seria possuir um alinhamento entre os empreendedores e os credores, mas isto, na prática, é sempre muito

difícil, pois cada parte envolvida enfrenta escolhas conflitantes.

3.5 Necessidade de Capital de Giro

O capital de giro é o ponto fraco na gestão das pequenas empresas, causado pela carência de recursos próprios, disponíveis para cobrir os investimentos operacionais de seus negócios. Ele representa uma necessidade de sobrevivência, pois mesmo que a empresa seja bem sucedida, ela fica vulnerável pela falta de capital de giro.

As maiores causas da falta de capital de giro são movidas pelo crescimento das vendas e, se a empresa não possuir recursos financeiros adequados, nem condições para levantar o capital de giro necessário para a sua expansão, ocasionará a perda do controle das despesas, das contas a receber e a pagar e dos estoques.

Conforme DRUCKER (1987), o crescimento das pequenas empresas exige maior alocação de recursos financeiros, mais poder de caixa, mais capital. Mesmo para aquelas empresas que apresentam bons resultados, obter caixa às pressas não é uma tarefa fácil. Além disso, o custo é muito alto, podendo trazer grandes transtornos; como perda de tempo correndo atrás de bancos para as soluções de caixa a curto prazo.

À medida que as pequenas empresas crescem, suas fontes de recursos ficam inadequadas e a sua estrutura de capital passa a ser um obstáculo nas suas atividades. Além disso, os seus controles também ficam obsoletos, em virtude da falta de planejamento financeiro para gerenciar o crescimento, principalmente, quando elas possuem um bom produto, com boas perspectivas futuras, pois, quando aumentam as vendas, chegam a representar algo em torno de 40% a 50% em seu faturamento. Com o crescimento das empresas, também pode acontecer a perda do controle sobre contas a receber, custos de fabricação, custos administrativos e estoques, deixando-as algumas vezes, desestruturadas. Quando os problemas começam ser solucionados, o mercado que possuíam já se perdeu e os clientes estão insatisfeitos. Para piorar a situação, perdem a confiança dos empregados.

É extremamente importante, que essas empresas estejam atentas às receitas, para não ser absorvidas pelas despesas, na mesma proporção de seu crescimento.

Muitos proprietários de pequenas empresas, erroneamente, acreditam que eles devem estar somente no controle do contexto, enquanto que apenas os contadores deverão ficar envolvidos com lançamentos contábeis. O engano é total, os números não são meros detalhes, são os sinais vitais de qualquer negócio, sendo necessário que o empresário, no mínimo, entenda e saiba avaliar os números de sua empresa de uma maneira realista e conheça as condições de seu negócio.

A falta de capital giro também está ligada aos ciclos econômico e financeiro, que são a influência do tempo nas operações. Tal ciclo é um dos pontos mais vulneráveis, principalmente quando a economia está em crescimento real. O ciclo econômico começa com as compras de matéria-prima e termina com as vendas dos produtos ou serviços acabados ou entregues; e o ciclo financeiro tem início quando do pagamento aos fornecedores e termina com o recebimento das duplicatas, que geralmente são faturadas com prazos, e o desembolso referente a salários, impostos e encargos sociais.

Conforme BRASIL (1991), o ciclo financeiro e econômico de uma empresa demonstra que a maior influência existente nas suas operações é a do tempo, e isto é um ponto de fundamental importância, pois a empresa fica vulnerável, quando a economia está em crescimento real.

Ainda, conforme o autor, para a empresa não ficar desprotegida, exige-se uma boa dose de administração que a envolva e o controle, podendo mesmo chegar à redução dos limites da estrutura dos negócios ou das atividades.

O ciclo econômico (figura 3), segundo BRASIL (1991), inicia-se na aquisição da matéria-prima e termina com a venda dos produtos ou serviços acabados e entregues e, ciclo financeiro (figura 4) inicia-se com o pagamento dos fornecedores, e o seu término está no recebimento das duplicatas. Neste intervalo existe, o desembolso referente a pagamentos de salários e impostos.

Figura 3 – Ciclo Econômico

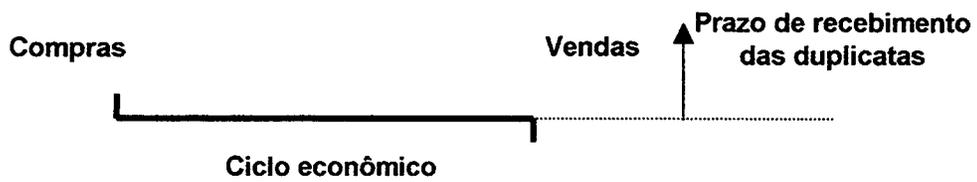


Figura 4 – Ciclo Financeiro

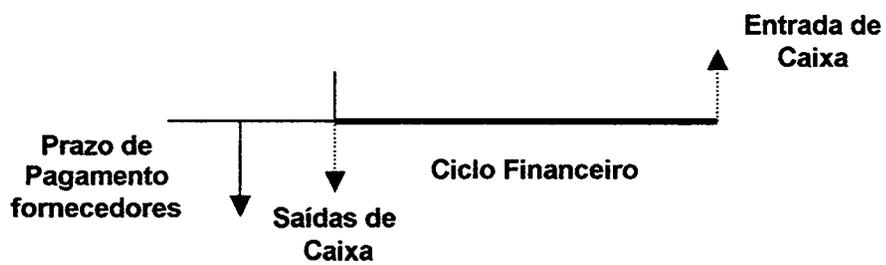
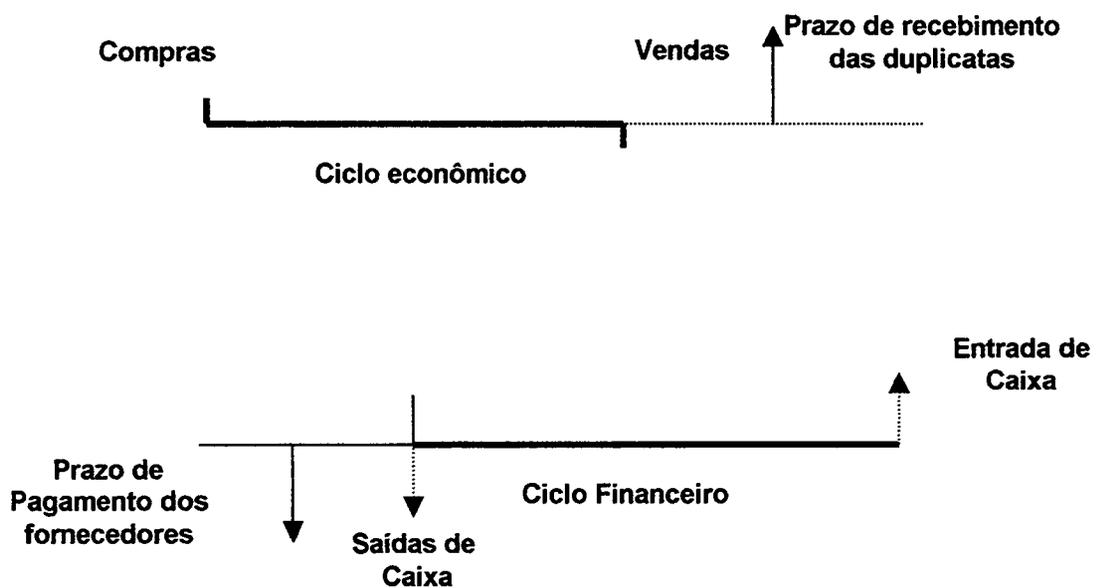


Figura 5 – Relação entre os dois ciclos



Nota-se que os dois ciclos estão defasados e, dependendo do setor da atividade ou do produto, podem ter prazos mais ou menos longos. Essa defasagem é fruto dos processos de conversão dos insumos em bens e serviços, dos prazos de pagamentos destes insumos aos fornecedores e do recebimento das faturas dos produtos vendidos.

Temos, por outro lado, a fabricação que implica um ciclo econômico-financeiro influenciado pela tecnologia adotada, pelo sistema de manutenção utilizado, pelo layout-produtividade da mão-de-obra graças à função da política de recursos humanos adotada.

Assim, cabe ao administrador acompanhar e controlar a estabilidade do ciclo financeiro de sua empresa, buscando, freqüentemente, a otimização, pois a redução representa, principalmente para os ciclos longos, entradas de recursos de capital de curto prazo, que podem ser destinados a outros empreendimentos.

Conforme BRASIL (1991, p. 18), "o ciclo financeiro contém, pois, todos os componentes da necessidade de capital de giro, ou seja, duplicatas a pagar e a receber, estoques e outras obrigações ligadas a salários, encargos e impostos."

3.5.1 Fluxo de Caixa

Segundo LONGENECKER, o controle do fluxo de caixa está localizado no coração da administração do capital de giro. A entrada de dinheiro é o resultado do pagamento feito pelos clientes, referentes a serviços ou produtos; a saída é quando se efetua pagamentos aos fornecedores.

O fluxo de caixa de uma empresa pode ser nitidamente determinado pelo exame de sua conta bancária, isto é por meio dos depósitos e recebimentos de duplicatas e subtraindo os cheques emitidos durante um determinado período.

Ainda, segundo o autor, “faz-se necessária a distinção entre receita e recebimento em dinheiro.” As receitas são geradas no momento em que a venda é efetuada, não afetando o caixa neste momento, a não ser que seja venda à vista. Os recebimentos de caixa, devem ser registrados somente quando o dinheiro realmente entrar, o que freqüentemente se dá a um mês ou dois, após a venda ser concretizada. Do mesmo modo, temos que distinguir despesas e desembolsos. Despesas ocorrem quando são usados materiais e mão-de-obra, e os desembolsos são referentes aos itens das despesas que serão efetuadas mais tarde.

A falta de compreensão do fluxo de caixa poderá causar vários estragos nas pequenas empresas. A administração dos fluxos de caixa deve receber uma boa dose de cautela com relação as receitas, despesas e lucros,

para que não haja surpresas futuras, tal como a empresa se tornar insolvente, apesar de apresentar lucro no papel.

3.6 Paralelo entre as Pequenas Empresas Brasileiras e as Norte-Americanas

Segundo SILVA (1997), sempre que se traça um paralelo entre as empresas brasileira e as norte-americana, a referência é a pequena empresa norte-americana, por se considerar os norte-americanos mais inovadores do que os brasileiros, ou pelo fato de os Estados Unidos serem um País rico.

Sempre que os empreendedores norte-americanos têm uma boa idéia, são procurados por investidores profissionais, que analisam seus projetos e injetam muito dinheiro para que o empreendimento já nasça forte. Infelizmente, no Brasil, ainda não existe esta cultura.

Os norte-americanos preferem optar por negócios que prosperem e gerem muitos resultados, assim têm eles muito mais facilidade para conseguir empréstimos bancários.

No caso do Brasil, de 1980 a 1994, houve problemas seríssimos com a hiperinflação, inibindo o espírito empreendedor, pois valia mais aplicar na ciranda financeira, já que, os ganhos não ofereciam riscos. Mesmo assim, alguns empreendedores insistiram em produzir ao invés de especular, apesar

de saber que os nossos negócios são menores, se comparados com os dos americanos.

Temos de admitir que a prosperidade de uma nação está atrelada a uma visão de macroeconomia. Para que a iniciativa privada cresça, é necessário que se dê incentivo às pessoas talentosas, levando –as ao sucesso e, conseqüentemente, estas cooperarão para com o crescimento da economia do País. Porém vemos que não é o que acontece no Brasil, pois há uma grande concentração de riqueza em mãos de poucos que estão perdendo a grande oportunidade de gerar mais riquezas. É o caso dos bancos e das instituições financeiras. Está na hora de se acreditar que os riscos e lucros fazem parte do jogo no mundo dos negócios. O que está faltando, principalmente para os bancos, é buscar o novo, é acolher as novas oportunidades, e dar prioridade às pequenas empresas.

Os bancos e as instituições financeiras em geral possuem informações sobre as pequenas empresas e sua representatividade para a economia nacional e para a economia de outros países.

Segundo LONGENECKER (1997), nos bancos e nas instituições financeiras do Brasil, existe uma pré-disposição a não realizarem negócios com as pequenas empresas, inclusive com aquelas constituídas há mais de três anos.

Para tal postura, há uma explicação plausível: durante muitas décadas, os bancos tiveram interesse em um único cliente, o governo federal, pois com a aquisição de seus títulos de dívidas públicas, remunerados com

altas taxas de juros, em época de inflação acelerada, proporcionava ganhos expressivos e não ofereciam riscos. Foi a época dourada para os bancos. Se inflação é ilusão, como se apregoa, o contrário se deu para com os bancos. Naquela época, não havia interesse em conceder crédito, principalmente para as pequenas empresas; não havia o porquê de correr riscos desnecessários. Com isso, os bancos deixaram de lado a sua principal atividade que é a intermediação financeira, e o pouco que se emprestava, quando o faziam, era somente para as grandes empresas, pois o retorno não oferecia riscos. Era natural esse procedimento, pois os resultados dos balanços eram muito generoso, se comparados aos das aplicações financeiras.

Diante desses fatos, não se fazia necessário possuir gestores de créditos, pois havia alguns analistas de créditos para as análises de balanços e demonstrações de resultados de grandes grupos. Já, para as pequenas empresas, por mais conservadoras que fossem a concessão de crédito, estas poderiam sofrer algum tipo de risco. Foram décadas perdidas e que poderiam ter sido aproveitadas para investimento na capacitação dos profissionais que pudessem atuar futuramente em mercados com controle da inflação e a estabilização da moeda.

CAPITULO IV – CONCESSÃO DE CRÉDITO

4.1 Conceito de Crédito

Conceder crédito é uma tarefa de grande responsabilidade e exige capacidade e conhecimento por parte de quem o concede. Em geral, conceder crédito implica confiança em uma empresa que hoje se compromete a cumprir uma obrigação futura.

Pode-se afirmar que o crédito exerce uma função muito importante na Economia. Segundo SILVA (1988), numa instituição financeira bancária, as operações de crédito constituem-se em seu principal negócio, pois Dessa forma, o banco empresta dinheiro e financia bens aos seus clientes com recursos captados no mercado, sendo esta sua principal atividade.

As empresas aumentam o seu nível de atividade à medida que obtêm créditos. Lojas e indústrias transferem a posse de seus produtos e serviços concedendo crédito aos compradores, caso contrário, a atividade econômica estaria limitada a operações à vista, tolhendo a sua capacidade de expansão.

Conceder crédito é uma decisão tomada com base em informações cujos efeitos se projetam no futuro. É fundamental ter um grande número de informações sobre a empresa, pois é impossível analisar e julgar corretamente o crédito sem as mesmas. A obtenção de informações constitui – se num processo contínuo, necessário para conhecer o funcionamento do empreendimento da empresa e poder avaliar o seu potencial. A falta dessas informações poderá tornar a decisão sobre a concessão do crédito difícil e, muitas vezes, falha.

4.2 Modelos para a Análise de Crédito

A concessão do crédito implica a confiança do credor no devedor, principalmente confiança em sua capacidade de gerar recursos e na sua determinação para liquidar a operação proposta nos prazos e condições acordados. Porém, face ao grande número de informações que se pode ter sobre um cliente, faz-se necessária a adoção de uma metodologia que determine a seqüência da análise a ser realizada com as informações obtidas. Essa seqüência de análise, utilizada na determinação do risco de crédito, é baseada nos tradicionais “Cs do crédito”, quer dizer: capital, capacidade, colateral, caráter e condições. ZIMMERER (1998) descreve cada um desses Cs.

4.2.1 Modelos dos 5 Cs

1º C - Capital

É uma forma de verificar as evoluções patrimonial e econômica do cliente, levando em consideração tanto as decisões de “usos de recursos” como obtenção a de fontes de recursos para a sua atividade.

O resultado das decisões mostrará a situação do patrimônio da empresa e servirá de base para verificar se os sócios e administradores tomaram as decisões corretas durante o período e se os mesmos, no futuro, fortalecerão a empresa. Ao contrário, se as decisões tomadas foram incorretas, o reflexo será negativo e afetará a empresa como um todo. Possivelmente a empresa que no passado atravessara momentos de crises econômicas com sucesso, tende a possuir boas condições para a superação de futuras crises.

2º C - Capacidade

Os bancos procuram conhecer a habilidade da empresa em gerar fluxo de caixa para honrar seus compromissos, uma vez que as pequenas empresas têm carência de capital de giro e necessitam apresentar lucros. A capacidade é também averiguada por um conhecimento maior sobre: administradores e potencial administrativo; o nível tecnológico da empresa; sistema de produção; clientes e fornecedores; processo de comercialização; orçamento de caixa e capital existente.

Certamente, para que uma empresa tenha boa geração de fluxo de caixa, necessita ela das capacidades: administrativa, produtiva, tecnológica, operacional e de comercialização. São capacidades individuais que deverão estar inseridas num bom gerenciamento da empresa.

3º C - Colateral

Este é verificado pela disponibilidade de garantias reais que o cliente oferece ao banco no momento da solicitação do empréstimo e pelo interesse do banco em aceitá-las. O colateral é a capacidade da empresa prover de garantias os seus negócios.

Nos Estados Unidos, entende-se o colateral como os ativos dos proprietários, garantidos ao banco. Se a empresa não cumprir o compromisso, o banco terá o direito de vender a garantia para se ressarcir do empréstimo efetuado.

Segundo BIRLEY (2001), a prática de exigir garantias pessoais varia de país para país. Os empreendedores não gostam muito dessas exigências de garantias, porque elas acabam com as vantagens da responsabilidade limitada, mas os banqueiros exigem-nos e as empregam para forçar os empreendedores a se dedicarem mais e também para assegurar que o empréstimo seja pago.

4º C - Caráter

Baseia-se no histórico do potencial da empresa devedora e se refere à sua idoneidade ao quitar seus compromissos. Uma empresa possui um caráter próprio e este é o reflexo do caráter de seus administradores.

A análise do fator caráter releva se no passado a empresa mostrara alto grau de cumprimento de suas obrigações, ficando assim, em uma situação mais tranqüila no presente e a determinação de cumprir as obrigações no futuro.

Através da SERASA - Centralização de Serviços de Bancos S/A, recorre-se a eventuais informações sobre a empresa e seus proprietários. Os desabonos mais freqüentemente revelados pelas pesquisas são: operações em atraso com outros bancos ou no próprio banco em que é correntista; atraso junto aos fornecedores; títulos protestados; qualquer tipo de execuções relevantes; concordata requerida ou decretada; falência requerida ou decretada. Em alguns bancos oficiais, o mais relevante desabono é o CADIN (Cadastro de Inadimplentes de Impostos Federais). Leva-se em conta o CADIN, nos casos insolvência, dando destaque aos seguintes aspectos, arrolados em ordem de prioridade;

1º) pagamento de Ações trabalhistas (funcionário);

2º) governo como credor de débitos fiscais;

3º) credores com garantias reais, como hipoteca, alienação fiduciária e penhor mercantil;

4º) demais credores (desde que não tenham nenhum tipo de garantia chamada de crédito).

Conforme ZIMMERER (1998), nos Estados Unidos, antes de aprovar um empréstimo para uma pequena empresa, o banco verifica as suas referências. Dentre as mais exigidas estão aquelas que são baseadas em intangíveis fatores, como: honestidade, honrar compromissos assumidos; competência em gerir a empresa; determinação perante os negócios; inteligência e habilidades administrativas. Estas qualidades são consideradas pelos bancos como fundamentais. Os gestores de créditos têm conhecimento de que muitas pequenas empresas fracassam devido à incompetência dos proprietários para gerenciarem os próprios negócios, evitando, por esta razão, conceder empréstimos de alto risco.

5º C - Condições

A apreciação das condições da empresa refere-se, também, a fatores externos que não podem ser controlados por ela nem por seus proprietários e que, eventualmente, podem afetar as suas atividades. Dentre os fatores destacam-se as políticas de governo que podem causar alterações nos custos, como os aumentos de tributos ou proibições de importação das matérias-primas e a liberação da importação de produtos já acabados.

Outro fator externo refere-se ao mercado, às variações no comportamento dos consumidores em relação à moda, ao gosto e à necessidade de consumo do produto.

Os fornecedores também são considerados como fatores externos, pois são os responsáveis pela forma de fornecimento da matéria-prima, produtos acabados, qualidade do produto, prazo de entrega e prazo de pagamentos.

A concorrência é um fator de suma importância, que poderá afetar profundamente a entrada de novos produtos no mercado. Os concorrentes de fora representam perigo, porque podem ter mais conhecimento para operar em novos mercados do que a empresa em questão.

Todos esses fatores, como outros de origem macroeconômica devem ser ponderados e avaliados quanto à agilidade e flexibilidade da empresa para se adaptar aos mesmos, evitando, assim, interferências em seus resultados. As condições que cercam um empréstimo requerem, também, a intenção do banco em rever os valores emprestados. Os bancos, ainda levam em consideração fatores como o potencial de crescimento da empresa no mercado, a competição e locação de recursos.

Segundo ZIMMERER (1998), pelo exposto, pode-se perceber que nos cinco Cs do crédito, o fator CONDIÇÕES não deve ser analisado independentemente da CAPACIDADE. Para uma empresa ter capacidade de gerar caixa, supõe-se que ela também tenha condições de comercialização, ou seja, que exista comprador para seus produtos. Desta forma, sua situação será

boa. O outro C, o COLATERAL, não deve ser incluso na análise de risco e, sim, utilizado na estruturação, para prevenir –se contra os riscos da operação e não para efeito de crédito. Essa separação deve ser para existir coerência com a afirmação de que em crédito não se deve tomar decisões olhando somente para as garantias, que são consideradas como uma segunda fonte de pagamento dos empréstimos. (grifo nosso)

4.3 Modelo Padrão Adotado pela Maioria dos Bancos Comerciais Análise de Crédito

Na etapa da análise de crédito, é incorporado grande número de informações dos clientes que ensejam uma decisão favorável para o seu empréstimo. As informações dos clientes podem ser obtidas por meio de: documentação oficial; demonstrativo financeiro; planejamento de negócios; estatutos; cadastros; alterações contratuais; visitas às empresas, para a verificação dos aspectos administrativos, operacionais, tecnológicos, mercadológicos; e de informações obtidas junto a terceiros, tais como fornecedores, clientes e outros bancos.

Essas informações são processadas por meio da chamada análise de crédito, ou seja sob a macro orientação da política de crédito da instituição financeira, utiliza-se as mais variadas técnicas para estabelecer o risco que se está assumindo ao se aceitar o negócio com o cliente.

4.3.1 Cadastro

Segundo Instituto brasileiro de ciência bancária (1990) ,o cadastro é um conjunto de dados e de informações que dizem respeito às pessoas física ou jurídica e que permite aos bancos conceder créditos com certa segurança, desde que estes dados sejam cruzados com outros tipos de informações.

4.3.2 Elaboração da Ficha Cadastral

Na ficha cadastral, deve constar dados e informações a respeito do cliente que possam identificar o seu perfil sócio-econômico. O modelo é padrão e foi desenvolvido pela FEBRABAN (Federação Brasileira das Associações dos Bancos), contendo as informações mínimas necessárias.

As informações, referentes aos clientes que devem ser cadastradas são as seguintes:

- **Pessoa Jurídica**

- IDENTIFICAÇÃO DA EMPRESA - Firma ou Razão Social; nome comercial ou fantasia; endereço da sede social; data da constituição do capital social; controle acionário, se é de capital aberto ou fechado; existência de filiais e seus endereços.

- Empresa(s) a que sucede e as data(s) de sucessão;
- carimbo do CNPJ (Cadastro Nacional Pessoa Jurídica) da empresa, ou, cópia , em anexo, do CNPJ;
- atividade da empresa - Descrever o ramo de atividade, o código do IR (Imposto de Renda) e a atividade principal;
- relacionar os principais produtos vendidos e o número de seu faturamento.
- números de empregados e o valor dos gastos com salários.
- Informar se é importador ou exportador, e a percentagem do valor das vendas nos mercados interno e externo.

- **ACIONISTAS / SÓCIOS / TITULAR** - Determinar nominalmente os acionistas, sócios ou titulares da empresa juntamente com número do CPF (Cadastro Pessoa Física), a nacionalidade, data de entrada na empresa (mês e ano) e participação no capital da empresa.

- **DIRETORES / SÓCIOS GERENTES** - Relacionar nominalmente os diretores e os sócios-gerentes, constando o número do CPF (Cadastro Pessoa Física), e cargo que ocupam bem como o tempo de sua participação.

- **BENS IMÓVEIS DA EMPRESA** - Relacionar os bens imóveis da empresa, indicando a localização (endereço e município), a espécie de bens, o valor de mercado, a metragem dos bens e da área construída, a existência de alguns ônus. Anexar a escritura ou certidão atualizada dos Registros de Imóveis.

- **PARTICIPAÇÃO EM EMPRESAS** - Declarar os nomes das outras empresas de que o empresário participa; o número do CNPJ, (Cartão Nacional Pessoa Jurídica), a localização da sede; o capital social e a percentagem sobre o capital.

- **PARTICIPAÇÃO DOS SÓCIOS** - Relacionar as participações atual e anteriores, relevantes, dos sócios/diretores; indicar as empresas das quais participam ou participaram, o número do CNPJ: percentual sobre o capital; o cargo e o período de mandato.

- **SEGUROS QUE A EMPRESA POSSUI** - Relacionar os seguros contratados com os nomes das seguradoras, a modalidade do seguro, valor da cobertura e o vencimento.

- REFERÊNCIAS COMERCIAIS - indicar, no mínimo , 05 (cinco) dos principais fornecedores e dos principais clientes com os seus endereços e números do CNPJ.

- REFERÊNCIAS BANCÁRIAS - relacionar as instituições financeiras em que manteve ou mantém conta corrente ou operações, os nomes das instituições e as agências.

4.3.3 Consulta de Restrições

A consulta de restrições é uma informação importante para se ter uma idéia do conceito da empresa e do comportamento dos sócios ou administradores, diante dos compromissos assumidos e na condução de seus negócios. Essa consulta estende-se à pessoa física do administrador e deve abranger:

- circular 559 do Banco Central (cadastro de cheques sem fundos);
- informações sobre protestos em cartórios locais, através da SERASA (CENTRALIZAÇÃO DE SERVIÇOS DE BANCOS S/A);
- informações Bancárias e Comerciais;
- pesquisas junto ao Fórum sobre falências, concordatas, penhoras e execuções;

- confronto entre a ficha anterior e a atualizada para verificação de algumas discrepâncias.

4.3.4 Documentos que Devem Acompanhar a Ficha Cadastral

- **Pessoa Jurídica**

- Contrato social com as últimas alterações que envolvam mudanças na composição societária ou aumento de capital, ou anexar certidão simplificada da Junta Comercial atualizada, cujo prazo de validade seja de trinta dias;

- na existência de balanços declarados na forma de Lucro Real, anexar os três últimos balanços e balancetes com os respectivos demonstrativos de resultados, assinados pelo proprietário da empresa que exerça poderes para tal, e pelo contabilista.

- **Pessoa Física**

- Anexar os documentos de todos os sócios mencionados no contrato social;
- última declaração de Imposto Renda;

- cópia da(s) escritura(s) dos Bens Imóveis ou cópia do Registro de Imóvel atualizada;
- cópias dos documentos pessoais (CPF e Carteira de Identidade).

4.3.5 Análise das Informações

Segundo LEONI (1998), para uma análise mais perfeita e para efeito da concessão de crédito, faz-se necessária a correta identificação do cliente como pessoa jurídica ou pessoa física, para tanto deve-se observar alguns aspectos, tais como:

a) Para Pessoa física

Destacar o estado Civil e o regime de bens, observando as diferentes modalidades, pois poderá haver implicações a respeito das responsabilidades do cônjuge.

- **comunhão parcial** - Entende-se como todos o bens adquiridos na constância do casamento, como seus frutos e benfeitorias, ainda que venham de bens particulares de um só cônjuge, e também os frutos do trabalho de cada um ou de ambos os cônjuges. Pode servir de garantia como aval bancário, desde que um dos cônjuges seja responsável pela operação e seja comprovado o interesse da família. No caso de uma execução, exceto em caso de aval particular e sem nenhum interesse da família, poderá ser embargados.

- **comunhão universal** - Neste regime, todos os bens pertencentes aos cônjuges, mesmo que sejam anteriores ao casamento, passam a ser um único patrimônio. Não é necessário acolher a assinatura da mulher como avalista, desde que seja comprovado que os valores correspondentes foram para o benefício da própria família, não sendo caracterizado aval particular ou de terceiros.

A lei até permite que a esposa embargue uma execução efetuada pelos bancos, mas, uma vez que seja comprovado que o tomador dos empréstimos caracterize explicitamente em contrato social da empresa, que o cônjuge não exerce a função de sócio gerente.

- **separação total de bens** - Este tipo de regime caracteriza-se pela incomunicabilidade dos bens atuais e futuros dos cônjuges. Os bens (patrimônios) do marido e da esposa devem ser considerados isoladamente quanto à sua propriedade, administração e gozo, bem como quanto às dívidas.

Neste regime, é aconselhado que ambos os cônjuges figurem como devedores, ou seja, co-emitentes, pois a lei exige assinatura de ambos, o que é chamado de outorga uxória.

- **dependentes** - O número de dependentes deve ser uma informação bem observada para a concessão de crédito, pois influenciará diretamente na renda ou no pró-labore. Deve-se indicar a capacidade de pagamento e a idade

dos mesmos, pois se estiverem em escolas particulares, exigirão maiores gastos.

É necessário observar também o salário dos favorecidos, se a informação é compatível com o cargo que ocupa, se há outras rendas e a diversificação de atividades, que em certos casos podem contribuir para a diminuição do risco , graças ao aumento das fontes de renda.

- empresa de que faz (ou fez) parte - As ligações do tomador de crédito com outras empresas, seja como sócio ou administrador, são de suma importância. É necessário obter informações sobre a sua participação e o valor dela, como sócio, assim como o grau de envolvimento decorrente desta participação, devendo constar tais dados explicitamente no contrato social ou nos estatutos da empresa.

Outro dado importante para a concessão de crédito é a verificação de responsabilidades decorrentes da concessão de avais, fianças ou hipotecas de bens da pessoa vinculada à empresa. Essas informações são importantes para o conhecimento e a avaliação da renda mensal líquida do cliente, informada no dado referente a dívidas e credores, devendo esta ser compatível com os bens declarados.

Os bens imóveis e outros bens informados que compõem o patrimônio declarado proporcionam uma segurança a mais sobre a capacidade de endividamento do tomador de empréstimos, em função dos limites de suas

contas como cheques especiais ou cartões de crédito. Embora não exista uma regra para este tipo de análise, a observação de um grande número de cheques especiais ou cartões de crédito, principalmente se forem superiores aos rendimentos mensais, podem assinalar risco muito elevado.

Os seguros pessoais indicam o potencial de recuperação do crédito em caso de falecimento do tomador, ou da impossibilidade de desenvolver a sua atividade em função de acidentes ou doenças graves.

b) Para Pessoas jurídicas

Segundo LEONI (1998), os dados referentes à empresa como razão social, endereço, filiais, telefones e controle de capital, devem ser identificados através do contrato social ou da certidão simplificada da empresa, atualizada e emitida pela Junta Comercial, atualizada, deve ser de 30 dias.

No caso de sucessão, é necessário verificar se a sucessora manterá o objetivo social da empresa anterior, efetuando uma análise minuciosa dos dados do referido sucessor como da atividade da empresa, seu ramo de atuação, detalhando e especificando o seu segmento.

- **principais produtos** - A declaração dos produtos deve ser muita clara, evitando termos técnicos e mencionando de forma exata a noção do que sejam esses produtos e qual é a sua utilização.

Essas informações referem-se aos principais produtos, à participação de cada um no faturamento da empresa, à fatia de mercado que absorvem, à sua qualidade, marca e tradição no mercado, e demonstrando o posicionamento da empresa no mundo dos negócios. Mediante tais informações, pode - se avaliar o impacto que a redução ou o aumento das vendas de um certo produto causaria em seu faturamento, bem como, prognosticar o seu futuro, caso haja flutuações no mercado, influenciadas pela queda de qualidade ou entrada de novos concorrentes, principalmente se estes forem mais fortes e mais organizados.

A verificação da capacidade de produção é outro dado importante. Para isso, deve-se conhecer seu processo de produção, controle de custos de matérias-primas, habilidades de compras e a tecnologia utilizada.

- **setor e clientes** - Pelo setor da economia, pode-se entender a característica da empresa e a forma como esta atua, pois as tendências de evolução no setor são fatores condicionantes para a manutenção dos níveis de estoques necessários e dos investimentos nas políticas de vendas e marketing, que, com certeza, se refletem nos seus resultados futuros.

Outros itens que devem ser observados são a adequação correta de uma equipe de vendas ao tamanho ou capacidade da empresa; o treinamento e a distribuição da equipe dentro do seu mercado de atuação; a verificação da divulgação de seus produtos; a identificação dos seus principais clientes como consumidores (indústria, atacadistas ou governo) e a participação de cada um

no faturamento. Deve-se também levar em conta se existe ou não concentração do mesmo tipo de cliente, pois, embora a empresa possa ser terceirizada, não havendo diversificação de clientes, esta poderá ter futuros problemas de liquidez .

O questionamento sobre o tempo e a forma de entrega das mercadorias também é importante, questionamento como se a empresa utiliza frota própria ou de terceiros. Os tipos de produto devem ser avaliados também com relação à existência de sazonalidade.

- **fornecedores** - A aquisição de matéria-prima de um único fornecedor ou a dependência de importação poderá afetar a empresa, levando-a a ter sérios problemas na sua produção e nas vendas. O reflexo será o aperto no seu fluxo de caixa.

- **número de empregados** - Esse dado fornece uma idéia do tamanho da empresa, bem como sinaliza o montante de despesas, mensalmente, no seu fluxo de caixa.

- **tradição/conceito** - Devem ser obtidas informações sobre a tradição e o tempo de atuação da empresa se sua marca e seus produtos são reconhecidos e como a empresa é vista pelo mercado. A atenção deve ser

redobrada para com as empresas antiga, e para com aquelas que contêm novos sócios. Deve-se verificar se estes são, ou não desconhecidos no mercado.

- **sócios/administradores** - A imagem da empresa será formada, quando houver conhecimento sobre os sócios, sua participação no capital da empresa, sua experiência e seu patrimônio pessoal. Estes itens irão se refletir no conceito positivo ou negativo da empresa, pois eles são importantes para a continuidade de suas atividades, principalmente, se tratar empresa de pequeno porte.

A experiência e a formação profissional dos sócios/administradores também têm importância, pois a gestão dos negócios está sob suas responsabilidades.

As empresas de pequeno porte têm muitas oportunidades junto ao mercado por serem gerenciadas pelos próprios sócios. Se a imagem dos sócios se sobrepuser à imagem da empresa, a análise sobre os riscos consolidar-se-á através desses sócios.

4.4 Modelo de Análise Econômico-Financeira

O objetivo deste tópico é demonstrar o instrumental necessário para o conhecimento da empresa por meio de seus relatórios contábeis, como balanços, balancetes e demonstrações de resultados, segundo o BARALDI et al (1990).

A análise é efetuada sob vários ângulos: estrutura patrimonial, liquidez e desempenho operacional, sempre efetuando comparações com números apresentados em períodos anteriores (no mínimo de três anos) e comparações efetuadas com o seu ramo de atividade. Neste caso, o balanço é solicitado somente para as pequenas empresas, para aquelas que possuem faturamento acima de R\$ 400.000 por mês, pois, como se sabe, esses balanços não são auditados.

4.5 Análise de Balanço

No Brasil, até 1968, a análise de balanços era um instrumento pouco utilizado. Nesse ano, foi criado o SERASA, empresa que passou a operar como central de análise de balanços de bancos comerciais. O balanço é um resumo da situação financeira de uma empresa, porém não mostra toda a situação desta, mas apenas uma parte dela. É a parte mensurável, quer dizer, retrata o

que é registrado em sua contabilidade, mostrando a alocação dos recursos e as fontes onde estes foram obtidos.

- **Ativo Circulante** - Abrange todos os bens e direitos realizáveis até 365 dias .

- **Realizável a longo prazo** - Abrange todos o bens e direitos realizáveis há mais de 365 dias.

- **Ativo permanente** - Trata-se dos bens de direitos permanentes da empresa.

Nestes três itens do ativo, extrai-se mais informações para a concessão de crédito: o ativo circulante e o ativo realizável, que demonstram o capital de giro da empresa, já o ativo permanente demonstra os bens de uso na atividade empresarial.

- **Passivo circulante** - Mostra todas as obrigações exigíveis até 365 dias.

- **Exigível a longo prazo** - Apresenta todas as obrigações exigíveis há mais de 365 dias.

- **Patrimônio líquido** - Demonstra os recursos próprios da empresa.

Conforme BARALDI (1990), no item Passivo, extrai-se as seguintes informações para a concessão de crédito: o Passivo Circulante e o Passivo Exigível, que demonstram os recursos de terceiros ou dívidas contraídas.

Os Ativos são analisados em dois momentos: primeiro quando são adquiridos ou comprados, conseqüentemente, os ativos aumentam e a empresa passa a ter necessidades de recursos; segundo quando são vendidos ou recebidos, os ativos passam a diminuir e são transformados em dinheiro, isto é, fontes de recursos.

Os Passivos são também analisados em dois momentos: primeiro quando são obtidos ou recebidos e, conseqüentemente, passam a representar fontes de recursos; segundo, quando são pagos ou devolvidos, os passivos passam a diminuir e geram necessidade de recursos, tornando-se bem visíveis por meio da Demonstração do Resultado.

A Demonstração do Resultado retrata apenas o fluxo econômico e não o fluxo monetário, pois o que importa, nesta demonstração, é tudo aquilo que afeta o Patrimônio Líquido. Para os bancos, o que interessa inicialmente nesta

demonstração é a verificação do volume líquido de vendas e serviços e, a seguir, o lucro operacional, que abrange as despesas com vendas, com operações financeiras, e administrativas, além de outras despesas gerais que poderão aparecer em forma de prejuízos. O lucro líquido abrange as receitas e as despesas não operacionais e a correção monetária será o resultado do exercício antes da aplicação do imposto de renda. Logo, a provisão do imposto de renda, devidamente descontado, dará o lucro líquido ou o prejuízo do exercício.

Ao apresentar o lucro líquido, a empresa demonstra que obteve receitas maiores que as das despesas, resultando sobras de recursos que poderão ser utilizadas para adquirir ou financiar mais ativos, reduzir as dívidas ou, até mesmo, efetuar a distribuição dos recursos entre os sócios.

A obtenção de prejuízos indica que as despesas foram maiores que a receita, ficando nítida a falta de recursos que poderão ser obtidos através da redução de ativos, do aumento de dívidas ou da injeção de capital feita pelos sócios.

- **Análise dos índices**

Segundo MATARAZZO (1993), os índices, ou indicadores são as técnicas mais utilizadas para análise, pois permitem uma visão mais ampla da empresa, de sua situação financeira ou econômica. Os bancos utilizam índices padrões somente para empresas da mesma segmentação e, dependendo do

setor de atividade da mesma utilizam as análises de índices financeiros para avaliar em a estrutura de capitais e a liquidez. O índice econômico demonstra sua rentabilidade, que nada mais é do que o reflexo das decisões dos administradores.

- **Estrutura de capital**

Toda e qualquer empresa tem sua estrutura de capital definida entre três modelos:

- **Saudável:** Quando possuem recursos próprios para financiar todos os ativos de longo prazo e ainda sobrar algum recurso para financiarem o ativo circulante, o que é verificado, nitidamente, por meio do Patrimônio Líquido.
- **Com Alerta:** Quando buscam capitais de terceiros, a longo prazo, para financiar seus ativos e a sobra destes capitais é usada para financiarem também seu ativo circulante.
- **Deficiente:** Quando as empresas utilizam seus próprios recursos e os de terceiros, a longo prazo, e estes se revelam insuficientes para financiarem seu ativo permanente.

Sempre que se aborda o índice de Participação de Capitais de Terceiros, tira-se a conclusão de uma análise estritamente financeira e do risco de insolvência. O problema mais freqüente encontrado é o de que as empresas preferem rolar suas dívidas a reduzir os ativos, isto é, preferem manter o nível de capital de terceiros e, quando não conseguem mais rolar esta dívida, deparam-se com a liquidez insuficiente.

- **Imobilização do Patrimônio Líquido** - Mostra, de forma muito nítida, quando o Ativo Permanente é maior que os recursos próprios (Patrimônio Líquido). Como conseqüência, tem-se menos recursos para o Ativo Circulante e será maior a dependência do capital de terceiros para o financiamento do Ativo Circulante.

Se a empresa se utilizar das dívidas de curto prazo, para financiar parte do Ativo Permanente, a situação tornar-se-á extremamente preocupante, pois caracterizará estrutura de capital deficiente e baixa liquidez. Essa situação poderá ser causa constante de prejuízos, uma vez que estes estarão sendo cobertos por Ativos Circulantes e por um aumento de dívidas de curto prazo. Conclui-se que, quão menores forem esses índices, melhor será a situação da empresa.

- **Nível de Endividamento** - Ainda segundo MATARAZZO (1990), o nível de endividamento demonstra o quanto a empresa depende de

empréstimos ou de outras formas de financiamentos. A alta dependência de recursos indica falta de dinheiro.

Nesse caso, a análise deve ser minuciosa, pois deverá indicar os tipos de necessidade para cobrirem prejuízos, financiar o capital de giro (mais comum para as pequenas empresas), financiar os imobilizados (novos maquinários) ou até mesmo para pagarem outras dívidas. Esses tipos de necessidades indicarão o tipo de risco, pois a constante solicitação de empréstimos aumenta as despesas financeiras e, como nos dias de hoje a concorrência é acirrada, é quase impossível repassar estes custos, acarretando prejuízos para a empresa. O ideal seria manter em índices baixos ou aceitáveis a necessidade de recursos bancários, pois assim a empresa conseguirá financiar suas atividades com recursos operacionais (fornecedores, impostos, contas a pagar).

4.6 Índices de Liquidez

Segundo LONGENECKER et al (1997), liquidez é a capacidade da empresa em saldar suas dívidas dentro dos prazos acordados, e esta é resultante de duas condições:

a) que o total do Ativo Circulante seja suficiente para saldar as dívidas do Passivo Circulante;

b) que os valores do Ativo Circulante sejam transformados em dinheiro até o vencimento dos compromissos assumidos, ou que os prazos sejam compatíveis com os recebimentos e pagamentos.

Ainda conforme o autor, quanto maior for a exigência de ativos de uma empresa, maior será a sua exigência financeira.

A análise de balanços faz muito sentido, pois, além da sua função, que é a de informar o posicionamento e a evolução dos vários itens das demonstrações, também serve como um instrumento de controle e de ação da administração da empresa.

Nesse sentido, pode-se apurar uma série de indicadores econômicos e financeiros e com eles avaliar a evolução da empresa em espaços de tempos mais curtos, como por exemplo, mês a mês. A empresa precisa estar atenta a todas as mudanças externas que possam vir a afetá-la, principalmente à mudança de comportamento dos consumidores, que resulta em mudanças na empresa. O acompanhamento das tendências, do desempenho financeiro e da rentabilidade é essencial para ela se situar no mercado, saber em que ponto da curva se encontra e, mais fundamentalmente, decidir se posição que ocupa é a desejável ou se pretende alcançar um desempenho mais eficaz.

4.7 Análise da Micro e da Pequena Empresas

A micro e a pequena empresa, geralmente, confundem-se com a pessoa física de seu proprietário. Os seus demonstrativos contábeis, muitas vezes são elaborados por mera necessidade fiscal, não condizendo com a realidade.

Pelo estatuto, as pequenas empresas são as que possuem faturamento de R\$ 240.000 a R\$ 1.200.000 ao ano e para a Receita Federal são as que possuem faturamento de R\$120.000 a R\$ 1.200.000. Nesse sentido, foi dado um passo de suma importância no tocante ao recolhimento de impostos federais, principalmente para as que tiverem um certo número de funcionários, pois, além do incentivo da carga tributária que incide na previdência social para os empregadores, ainda incidem impostos e contribuições unificados no SIMPLES, no imposto de renda jurídica, nas contribuições PIS/PASEP, na contribuição social sobre o lucro, na contribuição para financiamento da seguridade social (COFINS), no imposto sobre produtos industrializados (IPI), e também, nas contribuições previdenciárias a cargo da pessoa jurídica, nas contribuições previdenciárias ao SESC, SESI, SENAI, SENAC E SEBRAE, bem como, no salário-educação e no sistema de seguridade social.

Dentro desse enquadramento, existem tabelas de receita bruta acumulada no ano-calendário em curso, com percentuais aplicáveis a

contribuintes de IPI, e sem a contribuição. Isso representa uma economia fantástica que pode reverter nos custos da empresa, permitindo-lhe competir com melhores preços no mercado e gerar novos postos de serviços, além de tornar o empresário mais consciente sobre o recolhimento de seus impostos.

Nessa segmentação, há muito ainda a ser feito, apesar de o Governo Federal ter já efetuado, algumas legislações.

Segundo DORNELAS (1999), a pequena empresa é classificada pela Lei 9317 de 05/12/96, que instituiu o tributo federal SIMPLES, que é uma forma mais simplificada do recolhimento de contribuições e tributos federais, baseado em percentuais calculados sobre o faturamento bruto do mês anterior.

As vantagens encontram-se nos encargos trabalhistas e previdenciários, deixando de recolher 28,8% da folha de pagamento, graças a sua adesão ao tributo federal simples.

Quanto ao recolhimento PIS (Programa de Integração Social), essas empresas também não recolhem o percentual de 0,65% sobre a receita bruta. Para as pequenas empresas que possuem receita bruta de R\$ 240.000,00 a R\$ 1.200.000,00, aplica-se a alíquota de 5,4% a 8,6%, variando conforme a receita bruta, desde que estejam incluídas no SIMPLES.

Ainda conforme DORNELAS (1999), estão incluídos nesses percentuais de recolhimento: Imposto de Renda Pessoa Jurídica, PIS, Contribuição Social sobre o lucro líquido, COFINS e, em certo setor, como o industrial, o IPI (Imposto sobre Produtos Industrializados).

A criação do SIMPLES sinaliza a desburocratização para criar facilidade para as pequenas empresas. Em 04 de Outubro 1999, a Portaria do Ministério da Fazenda de n.º 377, Instrução Normativa 121/7/10/99 da Secretaria da Receita Federal, reduziu a taxa IOF (Imposto sobre Operações Financeiras) para 0,5% por operação, destinada às empresas que optaram pelo SIMPLES.

A análise de solicitações de créditos, nessa segmentação, é apreciada principalmente pelo comportamento dos proprietários no setor de atuação, pela sua capacidade administrativa, pelo patrimônio imobiliário e pelo seu rendimento mensal. Segundo GIBB (1996), no Brasil a obtenção de crédito é lastimável. Para a pequena empresa há a existência de grandes entraves como conseqüências das exigências feitas pelos bancos de garantias reais para se obter o empréstimo. E, geralmente, o empreendedor não tem bens imóveis para oferecer. O fundamental é determinar a capacidade de pagamento da empresa, gerando caixa.

Segundo ASSEF (1999), uma das maiores dificuldades da pequena empresa está em administrar seu fluxo de caixa, o que é perfeitamente aceitável devido a sua grande necessidade de capital de giro. Os problemas começam, principalmente, quando existem atrasos no recebimento dos títulos junto aos seus clientes. Pairam dúvidas sobre o modo de como devem ajustar as suas contas a receber. Outro fator muito comum refere-se à atitude que se deverá ter na persistência de um fluxo acumulado negativo e qual dos compromissos deverá ser postergado. Neste ponto, a pequena empresa

começa a entrar em desespero e não encontra alternativas para as suas dificuldades, afundando-se cada vez mais.

4.8 O Sistema Financeiro e os Empréstimos aos Empreendedores

Segundo LONGENECKER (1999, p. 255), “os bancos comerciais são provedores primários de capital de empréstimos às pequenas empresas”. Os bancos limitam os empréstimos para o capital de giro das pequenas empresas em virtude das deduções, por esta razão faz-se necessário que os mesmos tenham um certo capital inicial.

No Brasil, nas diversas linhas de crédito, dentro de vários padrões de juros baixos para as pequenas empresas, principalmente em bancos oficiais, os valores destinados são ínfimos, se comparados às necessidades das empresas, esgotando-se em fração de segundos, em virtude da preferência dos bancos voltar-se para clientes antigos, ou grandes empresas, aquelas que detêm o poder da influência. As taxas de juros, praticadas no mercado por bancos particulares ou instituições financeiras, são comumente superiores pelo fato de as pequenas empresas, aparentemente, oferecerem riscos maiores, se comparados com as grandes empresas. Neste sentido, há que se concordar com o jornal Globo, de 25.04.93, quando mencionou que o Banco de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) havia destinado cifras elevadas e muito expressivas no período de 1988 a 1991 para as grandes empresas.

Sempre se tem notícias da liberação de recursos às pequenas empresas, mas com uma realidade muito diferente.

4.8.1 Tipos de Empréstimos Bancários

a) Desconto de duplicatas: empréstimos destinados a financiarem as vendas das empresas, com prazo máximo de 90 dias. Esta operação é entendida como operação de curto prazo pode variar de banco para banco.

b) Cheques Pré-Datados: diferem no prazo, que poderá ir até 180 dias, dependendo da instituição financeira.

c) Empréstimo a Longo Prazo: trata-se de uma linha de crédito para pagamento parcelado, variando conforme as instituições, nos prazos de 6 a 24 meses. Há uma certa tendência, por parte dos bancos, de não efetuarem empréstimos a longo prazo para a aquisição de maquinários. Este recurso, oriundo do BNDES (Banco nacional de Desenvolvimento), é chamado de FINAME devido à pouca margem de lucro para bancos e o risco da não retorno. Isto causa sérios transtornos à pequena empresa, pois a dificuldade de conciliar os pagamentos do empréstimo com as entradas de fluxo de caixa do investimento é uma das causas mais freqüentes dos seus problemas financeiros.

d) Empréstimos Para as Exportação e Importação de Produtos: são linhas de crédito, com juros extremamente baixos, de difícil acesso para a pequena empresa, pois, para os bancos, estas empresas não possuem conhecimento profundo do mercado internacional, então, preferem não correr o risco de o empréstimo não ser liquidado pela pequena empresa, quando do vencimento. Essas linhas de crédito abrangem:

d.1) Exportação: mais conhecida como ACC (Adiantamento Contrato Câmbio), ou seja, financiamento para produzir produtos para exportar. Se já houver um contrato com o importador, após a conclusão da produção, esta operação poderá se transformar em ACE (Adiantamento Contrato Exportação).

d.2) Importação: Com o evento da globalização e ao aumento da competitividade, muitas pequenas empresas procuram importar bens de capitais, como os maquinários, de países europeus e do mercado norte-americano. Muitas vezes, conseguem financiar, junto aos fornecedores, o equipamento com prazos de 5 a 10 anos, mas exige-se aval bancário (garantia de avalista de um banco de primeira linha), salvo algumas pequenas exceções que o conseguem, na maioria das vezes, estas operações são recusadas.

d.3) Matéria-Prima: Esta deve ser da melhor qualidade e de preços mais acessíveis. Para fechar esta operação de crédito, geralmente o

pagamento é à vista, pois os bancos não concedem o financiamento, mas, em alguns casos, se houver garantia em papéis de renda fixa e em nome de um sócio, obtém-se a linha de crédito. Fato este, pouco favorável para as pequenas empresas, pois estas estão sempre buscando fôlego para o seu fluxo de caixa, voltando ao eterno dilema que é a falta de capital.

e) **LEASING**: Segundo BIRLEY (2001, p. 62), é uma forma de financiamento cada vez mais popular no ambiente de negócios atuais. Embora seja uma linha de crédito movida por questões fiscais, sempre haverá o desencaixe no seu fluxo, em virtude de os pagamentos em intervalos regulares, pelo uso do bem arrendado. Ao término do período, o arrendatário pode decidir, ou não, por exercer a opção de compra, que é, geralmente, incluída no acordo inicial. Quando o bem é comprado diretamente e financiado com crédito, as instituições financeiras costumam financiar somente uma parte do preço de aquisição, cabendo ao empreendedor arcar com a diferença.

4.8.2 Brasil Empreendedor

Segundo o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - SEBRAE (2000), o programa Brasil Empreendedor, com a parceria de bancos oficiais, destinaram linhas de crédito às micro e pequenas empresas.

Segundo DORNELAS (2001), o programa foi criado pelo Governo Federal com a finalidade de estimular o desenvolvimento da pequena empresa. Os recursos são provenientes do BNDES. O financiamento de investimento é destinado à expansão, modernização, aquisição de equipamentos e máquinas e à comercialização de bens e serviços para exportação e parte do seu capital do giro.

O FINAME é utilizado para financiamento da compra de máquinas e equipamentos novos de fabricação nacional. Tem acesso a estas linhas de crédito, quem puder oferecer garantias reais como alienação fiduciária, hipoteca, avais e fiança pessoal ou dos sócios, caso contrário, poderá optar pelo fundo de aval do SEBRAE.

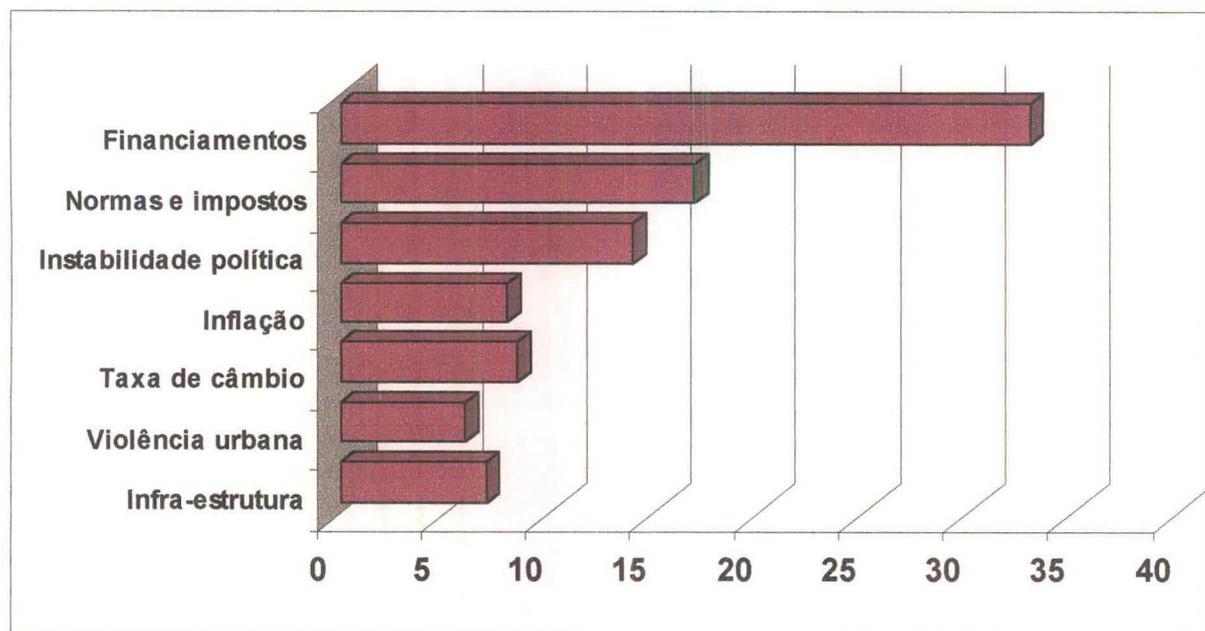
Para a obtenção do financiamento, os empreendedores devem contactar o SEBRAE. Quando as pequenas empresas obtêm esta linha de crédito, o valor fica muito aquém do pretendido, por estas não possuírem todas as garantias necessárias para garantirem um crédito maior.

4.8.3 Crédito - O Maior Problema da Pequena Empresa

Segundo a GAZETA MERCANTIL (Abril, 2001), a escassez de financiamento, o excesso de impostos, a instabilidade política, a inflação, a falta de infra-estrutura e a corrupção são alguns dos principais obstáculos aos negócios na América Latina, como confirma estudo realizado pelo BID – Banco Interamericano de Desenvolvimento, com empresários da região.

Citada por 38% dos entrevistados, como a maior dificuldade, a falta de financiamento atinge mais as pequenas empresas. Dois terços dos empresários brasileiros e 50% dos argentinos indicaram o excesso de impostos como o principal problema. Já em países como Chile, Panamá e Belize, menos de 20% dos empresários mencionaram o mesmo item. A instabilidade política foi a causa mais citada na Venezuela, no Equador, no Brasil, na Colômbia e no México. Os menos afetados pelo problema são Chile, Uruguai e Honduras.

Gráfico 1 – As maiores barreiras, segundo os empresários, em %



FONTE: BID

4.9 Capital de Risco

Segundo o periódico *Gazeta Mercantil*, de 13.04.2000, a empresa *Thomson Financial Securities Data* calcula um aumento em torno de 20%, em relação ao ano anterior, do interesse das empresas de consultorias por efetuarem aquisições ou fusões com pequenas e médias empresas. Os setores com maior procura são os da tecnologia da informação, de alimentos e bebidas dentre outros. Para se tornarem atraentes ao capital estrangeiro, as empresas de consultoria estão procurando corrigir as falhas de informações financeiras, assim como, as faltas nas informações sobre a existência de ativos ocultos, de créditos fiscais e tributários, que as mesmas, às vezes, nem sabem sua existência. A falha nas demonstrações está na precariedade da execução feita por parte dos contabilistas, para os quais não tem importância uma contabilidade correta fato este que, muitas vezes, não é do desconhecimento dos proprietários.

Com o evento da nova economia, da velocidade com que a mesma proporciona criação de novos segmentos, como comércio eletrônico, biotecnologia, tecnologia da informação e outras, seria ideal que os bancos de varejo proporcionassem uma carteira de risco, visando a atingir este novo modelo de crédito aos empreendedores, através de um plano de negócio bem elaborado e consistente, para o qual não faltasse uma idéia brilhante com uma visão inovadora sobre negócios, com pessoas altamente preparadas, que conseguissem distinguir nos novos empreendedores indícios de capacidade

para saldar dívidas. O novo modelo de crédito deveria levar em considerações os seguintes aspectos:

- receita atual estável e compatível com o negócio;
- verificação de problemas do fluxo de caixa de curto prazo;
- verificação do gerenciamento por causa da inexperiência inicial.

4.10 Plano de Negócio

Segundo DOLABELA (1999), a prática da utilização do plano de negócios é algo novo no Brasil, mas encontramos esta prática no Canadá e nos Estados Unidos, como uma ferramenta muito utilizada pelos empreendedores novos e antigos.

Ainda segundo o autor, o plano de negócio foi criado para facilitar respostas para interessados em saber "O que é a sua empresa", por vezes, induzindo as pessoas a darem respostas diferentes a bancos, fornecedores e clientes. O próprio empreendedor é o maior beneficiado na utilização do plano de negócios, pois este é uma ferramenta que analisa a sua unidade empresarial, diminuindo a sua taxa de risco e subsidiando suas decisões, de lançar um novo produto ou serviço, ajudando-o a atingir suas metas a longo prazo, ou alertando-o para não abrir a empresa.

O Plano de Negócio é uma forma de visualizar o futuro da empresa. Este orienta o empreendedor sobre aonde ir, como fazer, quanto fazer e diminuir as incertezas quanto aos aspectos financeiros, inclusive quanto aos de fluxo de caixa. O plano de negócios leva o empreendedor a expandir em direções que proporcionem lucros crescentes, além de ser um instrumento para obter financiamento, empréstimos e controle interno, que exigem conhecimentos sobre o segredo do negócio, percepção gerencial e habilidades para assuntos técnicos e legais.

Há concordância quanto à existência de empreendedores que são considerados como bons técnicos, mas estes desconhecem o mercado, gestão administrativa, financeira e até mesmo o ambiente sócio-econômico e, diante da falta destes conhecimentos, não conseguem elaborar o Plano de Negócios.

Se os Planos de Negócios apresentarem algo novo, solidamente embasados, podendo ser um produto ou serviço com características próprias, melhores qualidades e preços mais baixos, estes devem aproveitar um nicho de mercado não explorado, ou um setor mal servido, num mercado em que há uma demanda maior do que a concorrência consegue suprir. Esta carteira poderá trazer como resultado um mercado inovador.

CAPÍTULO V – APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

A metodologia, utilizada na pesquisa, teve como único propósito demonstrar quem são os empreendedores relacionados no capítulo anterior, suas necessidades, valores, habilidades, conhecimento e falta do capital de giro necessário para crescimento das empresas.

5.1 Resultados

A apreciação dos resultados teve os critérios que estão descritos abaixo.

Foram entrevistados 65 proprietários de pequenas empresas, localizadas em Curitiba e na região metropolitana de Curitiba. O instrumento de pesquisa foi constituído por 12 perguntas, com questões que visaram a avaliar a coerência e a decisão do empresário em abrir o seu próprio negócio. Foram, também, fatores importantes de avaliação as necessidades, as habilidades, os valores e os conhecimentos do empresário como pode ser observado no quadro nº 4, a seguir.

Quadro 4 – Questões avaliadas no questionário aplicado

GRUPO	CARACTERÍSTICAS	QUESTÕES
1. Necessidades	<p><i>Status/Poder</i></p> <p>Autoconfiança</p> <p>Realização</p>	01/02/03/04
2. Habilidades	<p>Identificação de Novas Oportunidades</p> <p>Flexibilidade</p>	06/07/10/12
3. Valores	<p>Ambição / Ganância</p> <p>Disposição para risco moderado</p> <p>Persistência / Responsabilidades Social</p>	03/08/09/10/11
4. Condutas / Conhecimentos	<p>Busca parceiros e culpados</p>	05/12

FONTE: a autora

Pelos dados apresentados, pode-se observar que as empresas que fecharam não conseguiram resistir mais que três anos em atividades. As que permaneceram e conseguiram atravessar o período crítico dos três anos, já estão no mercado há mais de 10 anos, embora admitam que a necessidade de

capital de giro ainda predomina. A partir daí, definiu-se dois grupos de empreendedores:

- Grupo 01 – aqueles que não permaneceram no mercado;
- Grupo 02 – aqueles que sobrevivem há mais de 10 anos.

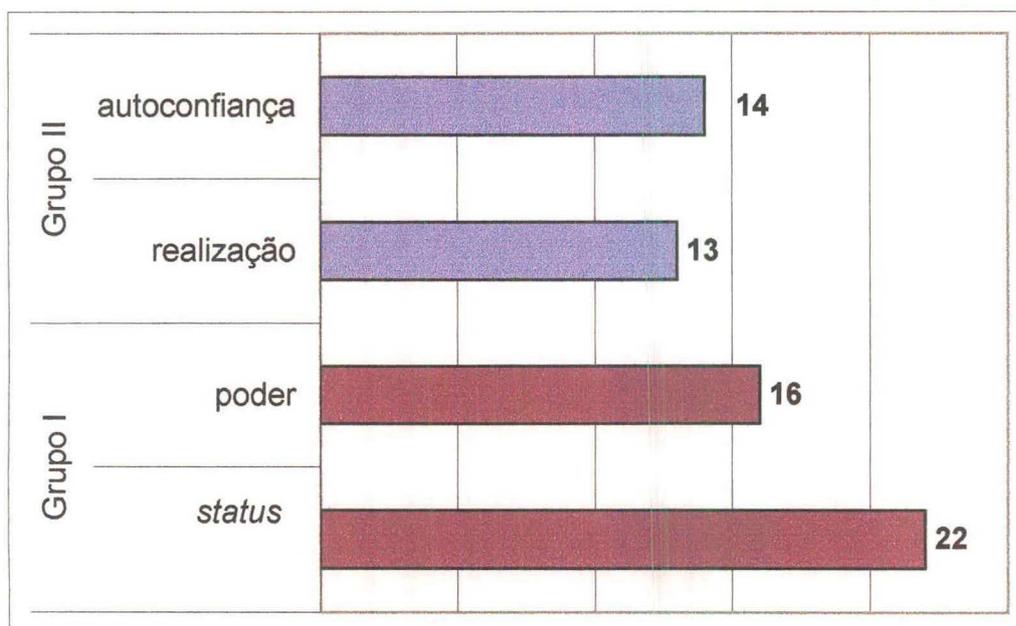
As questões a seguir têm como resultados:

- Questões 01, 02, 03 e 04 – *Status* e Poder – Os indivíduos do grupo 01 procuravam demonstrar elevada necessidade de status e poder e os indivíduos do grupo 02 demonstravam a necessidade de autoconfiança, realização e reconhecimento.
- Questões 06, 07, 10 e 12 – Os indivíduos do grupo 01 não possuíam todas as habilidades entendidas como necessárias no início de um empreendimento. Estas habilidades podem ser desenvolvidas desde que os indivíduos tenham aptidão para tal. Em contrapartida, os indivíduos do grupo 02 demonstraram saber identificar novas oportunidades, tirando proveito das dificuldades. Estes indivíduos podem ser considerados como flexíveis.
- Questões 03, 08, 09, 10 e 11 – Os indivíduos do grupo 01 demonstraram que a ganância é um meio de expressar suas necessidades, mas que, levou-os a cometerem erros. Os do grupo 02 demonstraram a necessidade moderada de assumir riscos, tendo como aliada a persistência e um senso de responsabilidade social muito forte.

- Questões 05 e 12 – Os indivíduos do grupo 01 demonstraram que preferem achar culpados a admitir falta de competência e determinação. São indivíduos orgulhosos que fogem da responsabilidade de seus atos. Os indivíduos do grupo 02 mostraram necessidade de encontrar parceiros que apoiem os seus empreendimentos. Acreditam que a parceria com bancos pode contribuir para a expansão dos negócios; facilitam o uso de novas tecnologias que propiciem a redução dos custos da empresa e a melhoria na produtividade, levando-a a aumentar seu poder competitivo num mercado globalizado.

Os gráficos, apresentados a seguir, visam a demonstrar a quantidade de respostas referentes ao questionário aplicado. Mostram a quantificação, por pessoa, dos seguintes dados: necessidades, habilidades, valores e conhecimento.

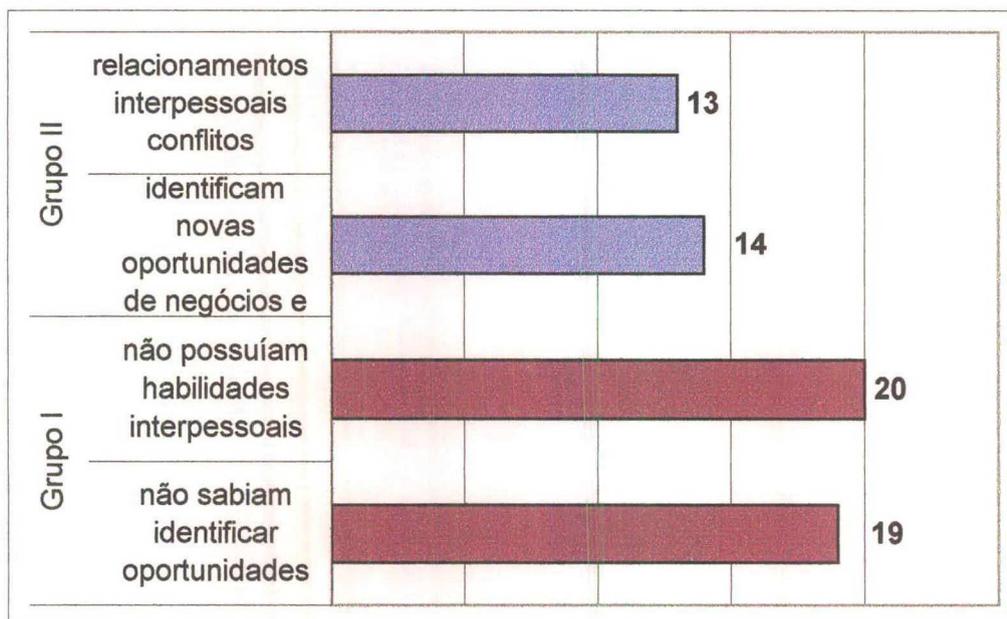
Gráfico 2 – Respostas para o grupo Necessidades por pessoa



FONTE: A autora.

O gráfico acima demonstra as respostas das questões 01, 02, 03 e 04 - *Status/Poder* segundo as quais os indivíduos do grupo 01 procuram demonstrar elevada necessidade de *status/poder* e os indivíduos do grupo 02 demonstraram a necessidade de autoconfiança, realização e reconhecimento.

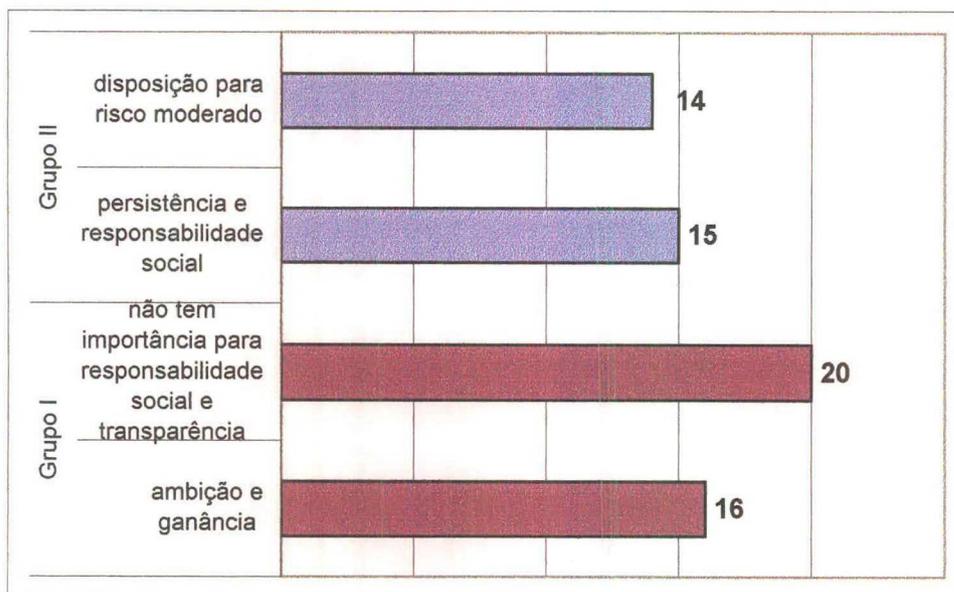
Gráfico 3 – Respostas para o grupo Habilidades por pessoa



FONTE: A autora.

Conforme o gráfico 3, as respostas para as questões 06, 07, 10 e 12 demonstram que os indivíduos do grupo 01 não possuíam todas as habilidades entendidas como necessárias, no início de um empreendimento. Essas habilidades podem ser desenvolvidas desde que os indivíduos tenham aptidão para tal. Em contrapartida, os indivíduos do grupo 02 demonstraram saber identificar novas oportunidades, tirando proveito das dificuldades, por esta razão, podem ser considerados como flexíveis.

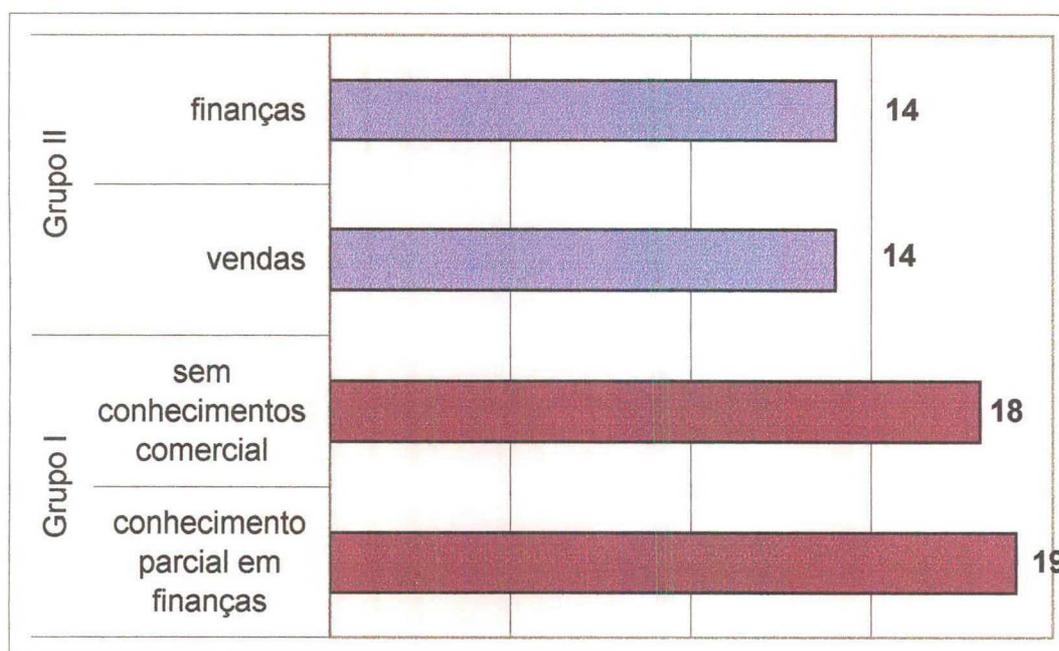
Gráfico 4 – Respostas para o grupo Valores por pessoa



FONTE: A autora.

Conforme o gráfico acima, as respostas para as questões 03, 08, 09, 10 e 11 demonstram que os indivíduos do grupo 01 evidenciaram que a ganância é um meio de expressar as suas necessidades de *status*. No entanto, levou-os a cometerem erros. Os do grupo 02 demonstraram necessidade moderada de assumir riscos, fazendo o que é certo e tendo como aliada a persistência e um senso de responsabilidade social muito forte.

Gráfico 5 – Respostas para o grupo Conhecimentos por pessoa



FONTE: A autora.

O gráfico acima apresenta as respostas para as questões 05 e 12, segundo as quais os indivíduos do grupo 01 demonstraram que preferem achar culpados a admitir falta de competência e determinação. São indivíduos orgulhosos que fogem da responsabilidade de seus atos. Os indivíduos do grupo 02 mostraram necessidade de encontrar parceiros que acreditem em seus empreendimentos. Crêem também, estes, que a parceria com bancos pode contribuir com novas tecnologias, propiciando a redução dos custos das empresas e a melhoria na produtividade, levando-as a aumentarem seu poder competitivo num mercado globalizado, expandido a sua área de negócios.

O instrumento de pesquisa foi de grande importância para avaliar as diferenças entre os pesquisados. A partir dele, percebeu-se que os empresários do grupo 01 estão fora da realidade do mercado, colocando-se em um pedestal, sem se preocupar com as mudanças que ocorrem à sua volta.

Ao contrário deles, os empreendedores são inovadores e criativos e buscam novos horizontes. Possuem energia, sabem identificar novas oportunidades. São pessoas que não param de aprender. Talvez esse sentimento os tenha levado ao êxito. Outro ponto que cabe destacar, percebido durante a entrevista, é que os empreendedores possuem raciocínio rápido e sentem muito prazer em falar sobre o início do seu empreendimento, de suas lutas e de sua persistência. Declararam, ainda, que valeu a pena passar o que passaram e, se tivessem que recomeçar, certamente o fariam, porque, para eles, a melhor coisa da vida são os novos desafios.

5.2 Limitações da Pesquisa

Este estudo apresenta algumas limitações que devem ser consideradas, tais como:

- **Quanto ao instrumento de coleta dos dados**

A pesquisa foi baseada nos estudos sobre os empreendedores e sobre a suas percepções. O questionário foi elaborado com perguntas diretas, para

causar o impacto desejado.

- **Formulação da questão**

A questão de nº 11 não atingiu o seu objetivo. Referindo-se à suficiência de capital para iniciar um empreendimento, a maior parte dos entrevistados não obteria sucesso, por não possuir uma boa idéia empresarial.

- **Quanto ao tratamento dos dados**

A metodologia escolhida para a realização desta pesquisa não resultou dados estatísticos, representando uma limitação para a análise dos mesmos. Para compreender o motivo pelo qual muitas pequenas empresas não obtêm sucesso, empregou-se a forma empírica, isto é, por meio de entrevistas realizadas diretamente com os seus proprietários.

CAPÍTULO VI – MODELO COMPORTAMENTAL PARA CONCESSÃO DE CRÉDITO

Conforme o exposto nos capítulos anteriores, verifica-se que uma das maiores dificuldades das Pequenas Empresas, para se manterem no mercado ou se expandirem, são a falta de capital de giro e a obtenção de créditos.

Em relação à falta de capital de giro, ela geralmente acontece com o aumento de vendas, ou com o prazo concedido aos clientes. O capital de giro é uma forma de se concorrer num mercado competitivo e a sua escassez gera um desequilíbrio no fluxo de caixa, principalmente quando se está em fase de expansão e, na maioria das vezes, gerando lucros contábeis.

Para a obtenção de créditos as dificuldades são ainda maiores, e isto se deve ao fato de as Instituições Financeiras não possuírem dados oficiais sobre a empresa como os balanços, em virtude das legislações vigentes, que os dispensam, e outros dados que possam comprovar a existência de dados palpáveis. Por essa razão, as instituições financeiras preferem não arriscar, e não analisam o comportamento do empreendedor diante de seus negócios, como por exemplo: o gerenciamento da empresa e de como ela se movimenta no mercado.

O objetivo principal do estudo é desenvolver um modelo de crédito às

Pequenas Empresas que contemple a figura do empreendedor e que ofereça subsídios para um melhor entendimento acerca das principais etapas dos elementos referentes ao comportamento dos Empreendedores.

A pesquisa bibliográfica contribuiu para formular um novo modelo para concessão de crédito, o modelo de Márcia LONGEN (dissertação 1997) sob o título: *Um modelo comportamental para o estudo do perfil do empreendedor*, contemplando os elementos referentes ao comportamento dos empreendedores que serviram para o desenvolvimento do presente trabalho.

FILION (1999) demonstra as diferenças entre proprietários de pequenas empresas e os empreendedores. Para a concessão de crédito, esta contribuição é de suma importância, uma vez que os empreendedores procuram fazer as coisas de forma diferentes daquelas do mercado, buscando inovação e crescimento nos seus negócios, enquanto que os proprietários de pequenas empresas, chamados pelo autor de operadores, não demonstram desejo de crescimento, sendo assim, revelam a não existência de necessidades de créditos das instituições financeiras.

DRUCKER (1987) faz uma afirmação que colabora com o objetivo deste trabalho e os resultados da pesquisa, que é: “o sucesso de um empreendimento está no alicerce do comportamento dos empreendedores”.

LONGENECKER (1997), com a sua pesquisa sobre Administração de Pequenas Empresas, abrangem a falta de capital de giro; o fluxo de caixa e as suas deficiências; e as contribuições dos empreendedores, contribuiu para a realização do presente estudo.

Os empreendedores têm sido estudados já há alguns anos, em várias áreas, pois existe um grande interesse por estudar os fenômenos relacionados aos mesmos, como por exemplo: os psicólogos que buscam desvendar quais são as suas motivações; os investidores, que visam descobrir junto a alguns empreendedores o que os tornam cada vez mais ricos, principalmente nos Estados Unidos; os professores de administração, que procuram um modelo de comportamento e de habilidades para transmiti-lo a seus alunos; a área governamental, que procura meios de se engajar em seus programas de desenvolvimento.

6.1 Concessão de Crédito - Modelo Atual

Conceder crédito é tomar uma decisão fundamentada em dados concretos. Para tanto, faz-se necessário colher o maior número possível de informações que possam auxiliar o justo julgamento para a concessão do crédito.

A rapidez e o acesso às informações, pela implantação de novas tecnologias, proporciona vantagens nesse processo. A determinação do risco de crédito, baseada nos tradicionais Cs de crédito: capital, capacidade, colateral, caráter e condições, resguarda o banco de uma possível inadimplência, uma vez que conceder crédito implica na confiança do credor junto ao devedor.

Recentemente foi criada, junto ao banco central, a verificação do total de riscos que uma empresa possui no mercado, com a devida autorização da mesma. Isso proporciona um certo grau de conforto, embora não seja totalmente seguro, pois a grande maioria das empresas contrai empréstimos de curto prazo, prazo este que, por legislação é de até 365 dias. Nessa verificação, confirma-se a grande necessidade das empresas de possuírem capital de giro.

6.1.1 Desvantagens do Modelo Atual

Os bancos utilizam empiricamente o *Score Behavior*, que nada mais é do que a análise do comportamento presente e passado do gestor das pequenas empresas. O *Score Behavior* permite verificar protestos, débitos fiscais, serviço de proteção ao crédito, cadastro de cheques sem fundos, penhoras, falências, execuções e concordatas, sendo, normalmente, utilizado pelos bancos ou instituições financeiras como uma espécie de filtro que visa a conceder créditos pré-aprovados. O modelo só contempla empresas que não tomam recursos emprestados e não têm intenção de crescimento, ou estão capitalizadas.

Os valores concedidos são baseados na movimentação da conta corrente, no tempo da empresa como correntista e no fato de ela não possuir apontamentos cadastrais, isto é, cheques devolvidos, protestos, execuções etc. Em outros casos, os valores baixos concedidos, em função de as empresas

possuírem movimentação financeiras em outras instituições, não satisfazem as suas necessidades. Tal sistema de filtro não atinge por inteiro o objetivo de expansão de ativos.

As demonstrações contábeis das pequenas empresas não têm muita relevância, pois não passam de mera exigência fiscal. E, por não serem condizentes com a realidade, não se dá a devida importância a estes dados. Mesmo o SERASA não efetua análise de tais demonstrações porque os balanços não são auditados. Em virtude da legislação, as pequenas empresas podem fazer a opção pela modalidade fiscal de lucro presumido, ou seja, faturamento anual de até R\$ 12.000.000,00 que não é obrigado a apresentar demonstrativos contábeis e balanços, revelando ser aparentemente uma vantagem, pois se o faturamento for razoavelmente rentável, a empresa terá de pagar somente 15% de imposto de renda sobre o lucro e mais 8% de contribuição social.

Se considerarmos uma nova realidade na qual as margens de lucros vêm caindo para todas as empresas, os balanços sobre lucro presumido terão que ser revistos, em consequência de as vendas não acompanharem a velocidade com que se desenvolveriam no período de inflação, no que se refere a termos percentuais de evolução. Nestes casos, as melhores formas de verificação da saúde destas empresas serão: o volume de vendas, prazo de rotação de estoques e o seu custo operacional.

Outro problema oriundo da opção por esse modelo é o fato de os contabilistas, muitas vezes, buscarem convencer os empresários, que na

maioria das vezes, ignoram a legislação fiscal, de que esta é a melhor opção fiscal por requerer menos trabalho na elaboração de lançamentos.

Dentro do universo das empresas de pequeno porte, deparamos com outra modalidade de opção fiscal que é a declaração de lucros simples. O maior benefício desta opção está na redução da alíquota dos encargos sociais, e o pagamento do COFINS ser de apenas 3%. É uma forma segura de saber o faturamento oficial da empresa, pois sabendo-se o valor da guia que fora recolhida, chega – se ao volume oficial de vendas.

6.2 Determinantes para Concessão de Crédito

A legislação não obriga a produção de demonstrativos contábeis de balanço salvo quando a empresa apresentar balanço sobre o lucro real. Por outro lado, as pequenas empresas possuem muitos negócios que não são registrados na contabilidade, desta maneira, os resultados beneficiam somente os sócios, uma vez que, existem demonstrativos contábeis, que são elaboradas somente por necessidade fiscal, e não refletem a realidade da empresa. Por esta razão, a existência de um patrimônio razoável em nome dos proprietários demonstra que algo estranho acontece com a sua contabilidade.

Muitas empresas utilizam o “Caixa 2” como argumento para justificar o resultado do balanço, que se apresenta negativo (balanços gerados somente para instituições financeiras). Por parte dos gestores, deve haver muita

habilidade e conhecimento para constatarem a veracidade das informações, o que requer critérios estritamente técnicos, destacando o excesso de confiança.

Segundo os sócios ou proprietários de pequena empresa, existem várias maneiras de formar o caixa 2, procedimento utilizado com frequência, no qual não se registram as notas fiscais de compra e, assim, obtém-se um estoque não registrado, oculto, destinado a gerar receita para os proprietários. Outra forma utilizada é a de adquirir ou comprar notas de despesas, recursos do caixa que favorecerão os sócios.

Os bancos constantemente oferecem abertura de conta e limites de crédito para as Médias Empresas que já estão no mercado. Tais empresas devem estar consolidadas, na maioria das vezes capitalizadas, além de possuírem um vínculo histórico com outras instituições. A procura destas empresas deve-se ao fato de que as mesmas possuem balanços analisados e distribuídos pelo SERASA.

6.2.1 Considerações que Devem ser Analisadas no “Caixa 2”

As vendas mensais ou anuais geradas pelo do “caixa 2”, sem nota fiscal ou com nota fiscal sub-faturada, é uma prática muito utilizada. Os valores deste caixa geralmente destinam-se à aquisição de mercadorias sem nota fiscal ou ao pagamento de despesas ou dívidas que não são registradas na contabilidade. É óbvio que, para vender sem nota fiscal, é necessário comprar, também, sem nota fiscal.

Para uma tomada de decisão correta, no momento da concessão de crédito, deve-se verificar a diferença entre receitas e despesas, para se obter o suposto “lucro” e onde os recursos foram alocados, ou seja, direcionado para aquisição de imóveis ou aplicações financeiras em nome dos sócios ou do proprietário. Uma avaliação nas informações de bens dos proprietários ou sócios, verificando se estes são realmente compatíveis com os “lucros” informados neste caixa, é uma forma de avaliar se as informações são corretas. Por outro lado, existem pequenas empresas que não têm a geração do “caixa 2”, porém prestam serviços a grandes empresas, exigem notas fiscais, pagam impostos e nem por isso quebram. Trata-se de uma cultura saudável para toda a sociedade.

Portanto, fica nítido que a sonegação fiscal confirma que os valores de um indivíduo modificam de acordo com os novos parâmetros que regem a sociedade. O modelo atual de filtros utilizados, rejeita ou aceita conceder créditos. O interesse que as instituições financeiras têm é pelas garantias oferecidas nas operações de crédito, mas sabe-se que a garantia não define o risco da operação efetuada.

O preenchimento de fichas de cadastro geralmente são mal elaboradas e sem consistência concreta sobre as informações, o modelo é padronizado pela Febraban (Federação Brasileira dos Bancos) e já que balanços e balancetes são mera exigência fiscal, pergunta-se: servem, realmente, para quê? Indagar os proprietários, na maioria das vezes, sobre o valor de seu faturamento ou de suas vendas, não é totalmente confiável, pois eles sabem

que as instituições não têm meios para apurar a questão corretamente, e este comportamento para certas empresas, pode ser perigoso.

Atualmente não se separa o cliente da operação. A atenção é voltada para as garantias das operações, refletindo um excesso de zelo para o com riscos, e demonstrando pouco interesse para o ramo de atividade das pequenas empresas.

O preço da taxa de juros para esta segmentação é mais caro, e sendo assim, colabora-se para o aceleramento da morte prematura das pequenas empresas, uma vez que os preços das taxas de juros cobrados são definidos pela operação dos riscos assumidos e pela probabilidade de aumento no nível de perda dos empréstimos.

Os bancos possuem poucos dados referentes aos riscos dos clientes e não têm um histórico consistente sobre os setores em que as empresas atuam, além disso não têm predisposição para diminuir o risco de falências, uma vez que não têm certeza do sucesso das pequenas empresas.

6.2.2 Alternativas

Para os bancos é um desafio ter que enxergar, daqui em diante, a pequena empresa como uma grande aliada para o desenvolvimento de ambos. Para que isto se efetue, há que se observar as seguintes alternativas:

- o crédito para as pequenas empresas deverá ser repensado,

necessitando de um grande entendimento do setor de atuação de cada empresa;

- a verificação fundamental é da capacidade da empresa de gerar caixa;
- procurar entender quais são as necessidades de cada empresa e que estas são diferentes umas das outras.

Existe, ainda, a necessidade de evolução na concessão de créditos baseados nos dados que os bancos possuem e no cruzamento dos mesmos, transformando-os em informações por cliente ou empresas e, também, a necessidade de um maior acompanhamento que envolva pesquisas mais profundas, pois estas atualmente, são utilizadas pela média dos setores. O ideal dessa análise é saber com precisão como as pequenas empresas se movimentam no mercado e dentro dos seus setores específicos. A partir dela pode-se classificar, realmente, o risco da operação e procurar efetuar análises mais profundas para grupos de clientes e setores específicos.

Investir em um relacionamento próximo para melhorar a quantidade e a qualidade dos fluxos de informações, formando um banco de dados por empresa, proporciona uma visão mais adequada dos futuros negócios e melhor compreensão das necessidades de recursos, principalmente, das necessidades das empresas que têm aspirações de crescimento.

Os bancos podem colher significativos resultados do desempenho das

pequenas empresas, investindo no desenvolvimento de um relacionamento mais próximo. Prática ideal seria estudar o preço, a carteira de empréstimos que melhor atende o cliente. O banco estabeleceria *spread*¹ mínimo, independente do risco da operação. Efetuaria uma análise de todos os clientes, para saber como se movimentam no mercado, mais especificamente nos seus setores. Posteriormente ao filtro já efetuado anteriormente, definir-se-ia quanto à concessão do empréstimo ou não. Em caso afirmativo, estabeleceria a taxa para o cliente.

A economia brasileira passa atualmente por um desafio na consolidação do processo de estabilização e na retomada do crescimento econômico. O papel do sistema financeiro nacional é de tão grande importância que não se descarta total reestruturação deste sistema, para adequá-lo à nova realidade da integração competitiva da economia global, e torná-lo mais confiável.

Os bancos internacionais demonstram uma capacitação técnica superior aos bancos brasileiro e poderão vir a firmar parceria com bancos locais para financiar as pequenas empresas. Desta forma, haverá muito incentivo às inovações, visando a atender as diversas necessidades, uma vez que o mercado será cada vez mais competitivo.

Atualmente, não se possui gerentes, nas instituições de créditos, conhecedores dessa segmentação. O que existe é uma supervalorização do

¹ Spread é a diferença dos juros cobrados, referentes ao crédito, versus os juros pagos, referentes às captações.

relacionamento pessoal, em detrimento dos interesses profissionais que demonstra conhecer profundamente o mercado de atuação de seus clientes. O fato é que os bancos preferem trabalhar com créditos pré-aprovados, extraídos de seus filtros e das informações que possuem, além disto, não há pessoal com comportamento empreendedor para uma nova demanda.

A partir de revisões na literatura, pôde-se constatar que as instituições de crédito necessitam de gerentes empreendedores, com habilidades para identificar novas oportunidades e que tenham pensamento criativo, conhecimentos profundos de mercado e tino para os negócios. Um gerente com tais habilidades seria de grande valia, pois os bancos aumentariam seus ativos, teriam mais rentabilidade em mesmo tempo e estariam sendo inovadores nesta segmentação, pois destacariam a figura dos consultores de negócios para as pequenas empresas, junto à aqueles com os quais mantêm relações de negócios como junto à prováveis clientes.

Criar novos produtos ou serviços para esta segmentação, procurando satisfazer os desejos dos clientes, é ter espírito empreendedor, capaz de enxergar as oportunidades de mercado, fazer sempre o melhor e continuamente buscar o novo.

O Plano de Negócio é uma ferramenta muito importante, tanto para as Instituições financeiras, como para os proprietários de pequenas empresas. Se a empresa tem um plano de negócios bem elaborado, os bancos podem financiar a sua produção e modernizar os seus equipamentos, de modo que estas possam obter maior produtividade e conseqüentemente mais lucros.

As pequenas empresas, vistas como um segmento empresarial são fundamentais para a composição de um novo modelo que dê a real dimensão do comportamento do empreendedor no ambiente sócio-econômico.

a) Elementos Referentes ao Conhecimento

Para o empreendedor obter sucesso, ele deve possuir alguns conhecimentos de sua atividade, ou ter alguém junto a ele que tenha tais conhecimentos, que são fundamentais para atender às exigências do mercado altamente competitivo. Os principais conhecimentos exigidos pelo mercado são:

– **Técnico** - Requer noções do produto que vai oferecer no mercado, do processo de produção, da qualidade e da redução de custos. O empreendedor deve acompanhar e atuar junto da empresa, pois tal ação será um diferencial muito grande para o seu desenvolvimento.

– **Comercial** - Empreendedores com experiências anteriores em vendas, que tenham sido funcionários de alguma empresa, ou trabalhado na área comercial, levam vantagem pois já têm alguma noção de como atender os clientes e os fornecedores. O seu bom relacionamento, devido a este conhecimento, aumentará suas chances de ocupar um segmento do mercado com sucesso.

– **Escolaridade e formação complementar** - O empreendedor deve possuir

um nível mínimo de escolaridade, para facilitar o entendimento com pessoas e poder acompanhar as tendências da globalização. Deve atualizar-se investindo em novas capacitações e reciclagens através de seminários, cursos e palestras.

– **No campo das Finanças** - O empreendedor deve atualizar-se com relação aos dados ou informações sobre finanças, saber fazer cálculos, no tocante ao custo do dinheiro tomado em empréstimos, de prazos concedidos em suas vendas, de pagamento à vista aos seus fornecedores. Deve, ainda, estar a par da rotação de seus estoques, para não agravar seu fluxo de caixa. O entendimento dos ciclos econômico e financeiro, da liquidez dos seus clientes e da própria liquidez é de suma importância no setor financeiro.

b) Elementos Referentes às Habilidades

Entende-se por habilidade a capacidade que o indivíduo possui para desempenhar muitas tarefas das exigidas por uma atividade. Para os empreendedores, proprietários de Pequenas Empresas, são muitas as habilidades exigidas para desenvolver o seu negócio e darem continuidade à sua empreitada. Dentre elas, pode-se destacar:

– **Habilidades Intelectuais** - Diz respeito à capacidade de compreensão verbal, de entender o que está escrito. A habilidade intelectual exige raciocínio lógico e rápido, capaz de identificar as diferenças e semelhanças com

exatidão, além de, através do intelecto , concentrar todos os seus esforços no seu negócio.

– **Identificar Oportunidade de Negócio** - Refere-se à capacidade de analisar com exatidão um segmento de mercado que pode para ser ocupado de forma diferente. Pela observação ,chega-se à compreensão das tendências que possam influenciar seu cotidiano e descobrir o modo correto de agir, quando houver necessidade. Uma mudança pode gerar novos métodos que criam algumas vezes, novas oportunidades, antecipando fatos e desenvolvendo novos serviços ou produtos.

– **Habilidades Interpessoais** - Tratam-se do bom relacionamento junto aos fornecedores, clientes, funcionários e bancos. É de muita valia, pois sabendo negociar, as possibilidades de sucesso são maiores.

– **Informações** - Empenhar-se na obtenção de informações sobre os fornecedores, clientes, concorrentes; e saber onde buscar as informações corretas, contribui para a competitividade dentro do mercado de atuação do empresário.

– **Negociação e Conflitos** - Todo e qualquer negócio enfrenta vários tipos de conflitos. Saber resolvê-los pelo diálogo e com perspicácia faz parte do desafio que é proposto, pois crises, na pequena empresa, existem em grande número, mas é necessário resolvê-las de maneira racional.

c) Elementos Referentes às Necessidades

Identificar as necessidades de um empreendedor, à primeira vista, não é algo de muita facilidade, mas, investindo num relacionamento mais constante, pode-se obter algumas informações importantes. Embora haja exceções, existem empreendedores que não estão nesses moldes, cientificamente, mas obtêm sucesso diante de sua empresa.

– **Autoconfiança** - O empreendedor sabe que o seu sucesso depende exclusivamente dos seus próprios esforços. A independência para os empreendedores é essencial. Quando conseguem sua liberdade empresarial sentem-se orgulhosos com o êxito, não cansando de contar a sua trajetória, pois essa vitória já é parte do seu sucesso.

– **Assumir Riscos** - Muitas vezes, o empreendedor deixa uma carreira brilhante em empresas, onde desempenhava funções de liderança, para assumir um negócio próprio. Sabe que deve, de uma forma moderada, assumir riscos e, passo a passo, rumar para o objetivo traçado. Se algo der errado, está disposto a recomeçar, evitando repetir as falhas cometidas.

– **Realização** - Os empreendedores gostam de mostrar excelência no que fazem e preferem não delegar funções, ao contrário, chamam para si a execução das tarefas. Sua ambição é demonstrar que são capazes de vencer, pois investem todo o seu potencial para esta conquista. Cada passo do crescimento de sua empresa proporciona uma felicidade contagiante, e sentem

orgulho em participar da geração de empregos, conscientes de sua responsabilidade para com a sociedade.

Quando os empreendedores procuram a auto-realização por meio de *status* social, necessitam de atenção redobrada, pois buscam demonstrar um poder desenfreado, gastando muito dinheiro em *hobbies*, que retiram de seu capital de giro, comprometendo seriamente sua empresa, podendo até levá-la à falência. Existem alguns tipos de esportes, praticados pelos filhos com o aval dos pais, que exigem investimentos muito altos, como corrida de kart, de automóveis e *rallys*. Alguns empreendedores possuem seus próprios *hobbies*, como corrida de cavalo, viagens freqüentes ao exterior, vaidades estas, que talvez sejam demonstrações de auto-estima, necessidade de serem aceitos num determinado grupo social, gerando um custo muito alto, o que poderá resultar em frustração, ou levar a empresa à bancarrota.

A necessidade de melhorar a auto-estima pode ser observada, também, pelo sentimento de inferioridade e dependência, pois não conseguiram prestígio, gerando frustrações.

Conforme já citado, os empreendedores possuem algumas necessidades que influenciam o seu comportamento e que afetam diretamente sua empresa podendo levá-los a pedirem uma concordata, o que seria o menos penoso, mas, em alguns casos, tais necessidades poderão levá-los até mesmo à falência.

d) Elementos Referentes aos Valores

O valor ético para as pequenas empresas torna-se um referencial e um elemento de diferenciação diante do mercado de atuação, por envolver questões relativas a ser honesto ou desonesto, legal ou ilegal. Tem-se conhecimento de atividades não éticas e ilegais, como a existência de caixa 2 para fins de não recolhimento de impostos. Diante deste fato, defronta-se com pressões de extorsão, praticadas no mercado por alguns indivíduos mal intencionados.

Quanto à sonegação de impostos, não se quer dizer que todas as empresas, ou a sua maioria, usam deste expediente. A falta da verdade, junto aos seus clientes, na venda de um produto ou serviço, induz os seus funcionários a também praticarem a mesma falta. O não cumprimento das leis trabalhistas pode afetar a vida pessoal dos funcionários e dos familiares, principalmente se, por ventura, ocorrer algum tipo de acidente ou o falecimento do mesmo. Contratações mal elaboradas, como por exemplo, conter no registro um valor de salário mensal de referência e efetuar complementação de salário com pagamentos por fora, e dispensas mal explicadas de funcionários, com alegação de redução de custos, praticado pelo empresário, demonstram desonestidade. Utilizar-se destes ímprobos recursos, passando uma impressão não muito recomendada para os seus fornecedores, bancos, clientes e outros, compromete o andamento da própria empresa. Ser pequeno não quer dizer que não se tem valor ético. A observação dos valores éticos é de suma importância na concessão de créditos, pois deixa muito claro o que

poderá acontecer junto a uma instituição financeira. Os valores éticos, quando estabelecidos e bem direcionados pelos proprietários, tornam-se um referencial para o comportamento dos funcionários.

O sistema atual de *Score Behavior* contempla o comportamento financeiro do cliente pessoa jurídica. Esse escore reflete o relacionamento da empresa com o banco no que se refere a recursos, serviços, empréstimos, créditos em conta corrente e rentabilidade gerada pela empresa. Mensurando os índices de liquidez de suas duplicatas a receber, através da carteira de cobrança simples, que tem junto à instituição, pode-se ter noção da qualidade de suas vendas, através dos índices de liquidez que apresenta.

Essas importantes informações indicam se as empresas centram suas vendas em poucos clientes. Neste caso, convém verificar se se trata de empresa terceirizada ou subcontratada de grandes empresas. O Ideal seria a verificação “in loco” da existência ou não de contratos, ou se trata apenas de uma maneira muito informal de repassar serviços sem ter um compromisso acordado. O potencial real da empresa fica restrito à movimentação que possuem junto a esta instituição financeira e, baseados nos dados que possuem, os bancos devem atribuir os pesos que melhor atendam os resultados oferecidos pelas empresas.

Posteriormente, efetua-se o cálculo do escore, considerando os itens que têm prioridade para a instituição e pela importância da estratégia que cada item apresenta. É aplicado um ponderador para cada item citado e, em várias etapas, os escores são calculados através de uma multiplicação dos

recursos, gerados mensal ou trimestralmente, versus o ponderador, e somado à pontualidade ou não do pagamento dos empréstimos, contraídos como uma espécie de bônus.

Essa etapa, a que podemos chamar de resultado, é destinada à classificação de cada empresa, em função do risco que podem ou não oferecer. A obtenção de resultado positivo sinaliza que pode ser alavancado o volume de seus empréstimos; a pontuação baixa, sinaliza que deve ser reduzido o volume de empréstimos. Assim teremos o *credit score*, que indica que esta eficiência só será segura se a empresa possuir movimentação exclusiva com a instituição, caso contrário, esta empresa pode apresentar escore a baixo do nível desejado pelas instituições. Atualmente o *credit score* utilizado pelos bancos trata-se de um software desenvolvido para estas instituições. O próprio SERASA tem um serviço, desenvolvido para seus associados, que realiza o *credit score* pela amostragem geral, não verificando caso a caso, pelos custos gerados para serem desenvolvidos e por desconhecimento desta segmentação das pequenas empresas.

e) Análise das Características Comportamentais

A identificação dos aspectos do comportamento do empreendedor possibilita a escolha do modo mais adequado para atender as suas necessidades de capital de giro.

Para validar a atribuição de pesos nos escores, dos elementos

referentes ao comportamento dos empreendedores, na forma de observação sistemática, faz-se necessário ter um relacionamento mais estreito com os mesmos. Deve-se procurar uma proximidade maior, pois deste convívio nasce a oportunidade de identificar os elementos referentes ao seu comportamento, estes dados obtidos serão transformados em informações, que serão acrescentadas ao *score*.

Essa aproximação apresenta vantagens porque os fatos são percebidos diretamente, sem qualquer intermediário, porém a investigação não deve ser percebida pelo empreendedor, pois, se tal acontecer, poderá provocar alterações no seu comportamento, destruindo a espontaneidade, alterando os objetivos e produzindo dados menos confiáveis. Se o empreendedor sentir que está sendo observado e analisado poderá considerar isto como uma ameaça à sua privacidade. Assim sendo, deve haver, por parte dos bancos, muita habilidade em extrair estes dados.

O peso atribuído ao *score* pode ser de zero a três para cada elemento. Após a atribuição da média, pode-se criar um ponderador para os pesos obtidos, que poderia ser chamado de "*escore de aspectos comportamentais*" ou ficaria a critério de cada instituição atribuir-lhe os pesos e ponderadores.

Elaborar um plano específico para observação e registro dos dados, estabelecendo antecipadamente os aspectos do comportamento dos empreendedores, é significativo para se alcançar ou não a concessão de créditos.

Para se estabelecer antecipadamente a quantidade de características

necessárias para a análise, o ideal seria a realização de estudos exploratórios para, à medida que fosse acumulada a experiência, o número de características seria reduzido até chegar à quantidade ideal.

É importante ressaltar que este número deve buscar as evidências de que existe uma correlação entre as características do comportamento do empreendedor e o risco na concessão de crédito. Todo modelo a ser implementado deverá estar sempre num processo evolutivo, de aperfeiçoamento, para que produza resultados cada vez mais confiáveis.

Diante do exposto, para se chegar à decisão de conceder créditos, deve-se desenvolver juntamente com o perfil da empresa um *check list*.

Quadro 5 – Elementos Componentes do Comportamento do Empreendedor

Elementos do Modelo	Exemplificação	Pontuação
<i>Grupo I - Necessidades</i>		
Autoconfiança	Demonstram prazer no que fazem, gostam de contar sua trajetória desde seu início e sentem-se como verdadeiros heróis.	Três
Assume Riscos	Gostam de fazer novos investimentos em suas empresas, porém verificam os benefícios que terão, o retorno do investimento e a redução de custos que possam vir a ter. Sabem fazer cálculos e procuram obter financiamentos mais adequados.	Três

Elementos do Modelo	Exemplificação	Pontuação
<i>Grupo I – Necessidades (Continuação)</i>		
Realização	Demonstram prazer ao ver sua empresa crescer e fazem comparações como se estivessem vendo um filho crescer com prosperidade. A felicidade da conquista deixa transparecer que a empresa fora constituída para ficar no mercado e não para mera sobrevivência do proprietário	Três
Auto-estima	Muitos empreendedores, para serem aceitos pelo meio social, procuram fazer viagens freqüentes ao exterior com um círculo de pessoas.	um
Status	Gostam de competições ou possuem <i>hobbies</i> , como <i>kart, stock car, rallys</i> e outros. Por esta preferência chegam a tirar do capital de giro de sua empresa, o dinheiro necessário para mantê-los. Em muitos casos, as empresas apresentam dados de balanços confiáveis com bons índices de liquidez e dentro dos padrões que as instituições exigem. Já em outros, as empresas apresentam autofalências ou concordatas, muitas vezes, sem recuperação.	um

Elementos do Modelo	Exemplificação	Pontuação
<i>Grupo II – Conhecimentos</i>		
Técnico e Comercial	Saber o funcionamento do processo de produção, estar no primeiro momento junto à produção. No início se faz necessário que o proprietário seja o centralizador de tudo. Deve ter experiências em relacionamento comercial e vendas, mantendo um relacionamento hábil junto aos seus fornecedores, o que traz muitas vantagens.	Dois
Escolaridade e Formação Complementar	Favorece porque as grandes mudanças estão acontecendo e o sucesso acontece com quem estiver mais adaptado ao mercado. Muitos possuem escolaridade mínima, equivalente a 2.º grau e outros, escolaridade equivalente à graduação e Pós-Graduação. Alguns possuem tino muito acentuado para os negócios.	Três
Finanças	Ter noções do custo do dinheiro referente a empréstimos bancários; saber conceder e pedir prazos em vendas e compras. Saber que compra de matéria-prima à vista é bom negócio, graças aos descontos que se obtem.	Dois

Elementos do Modelo	Exemplificação	Pontuação
<i>Grupo III – Habilidades</i>		
Habilidades Intelectuais	No dinamismo do mercado, a expressão verbal e escrita se faz necessária, pois no seu mercado irá encontrar empresas e pessoas diferentes, em virtude da exigência dos clientes e consumidores.	Três
Identificar Oportunidades de Negócios	Não ser ansioso, pois isto atrapalha seu desempenho. A lucidez será uma grande aliada na observação do mercado, de suas tendências e dos novos métodos de trabalho, favorecendo a criação de novos produtos ou serviços.	Três
Habilidades Interpessoais	Possuir um ótimo relacionamento com seus colaboradores, pois o sucesso está no modo de conduzir a sua equipe. Conforme o porte de empresa, muita coisa é centralizada, por isto é necessário ser atencioso para com os clientes e fornecedores.	Dois
Informações/Negociações e Conflitos	Conseguir informações importantes sobre os concorrentes, clientes e fornecedores. Diante de uma dificuldade, negociar com perspicácia junto a bancos e fornecedores, o que é muito positivo, pois propicia credibilidade. Ser hábil na resolução de conflitos junto a seus funcionários.	Dois

Elementos do Modelo	Exemplificação	Pontuação
<i>Grupo IV – Valores</i>		
<p style="text-align: center;">Éticos</p> <p>Atividades Legais.</p>	<p>O respeito às leis fiscais e trabalhistas demonstra transparência e não deixa a empresa vulnerável e em mãos de pessoas sem escrúpulos. Procurar ser sempre honesto, respeitando as leis. Há várias empresas que eram pequenas e atualmente são grandes e não quebraram por cumprir a legislação. Esta consciência é um ponto importantíssimo junto a bancos, fornecedores e funcionários, pois a sua prática será a diretriz para o sucesso.</p>	Três

FONTE: A autora.

Ressalva referente ao grupo II – elementos referentes ao técnico e comercial, com pontuação máxima de dois pontos, devido às constantes mutações do mercado, aos novos processos que serão criados e aos novos tipos de relacionamentos, nos dias atuais, levam o profissional a se tornar, cada vez mais, voltado apenas para os bens materiais, esquecendo –se da sua vida emocional.

No item Finanças, sem dúvida, os empresários estão procurando uma atualização constante e, dentro de um futuro muito próximo, estes empreendedores estarão cada vez mais adaptados ao mercado em consequência do grande acesso às novas informações.

Ressalva referente ao grupo III – Habilidades no Relacionamento Interpessoal: As Negociações e Conflitos recebem a pontuação máxima de dois pontos, devido a aprendizagem ser muito diversificada, pois diante da globalização, as pessoas estão constantemente aprendendo novas culturas, novos costumes, convivendo com outras pessoas diferentes, com nova visão de mundo e novas ambições.

6.3 Validação do Modelo

Para validar o modelo, será exposto o exemplo de uma empresa situada no modelo comportamental, demonstrando que se pode, ou não, conceder crédito a partir da análise dos elementos relativos ao comportamento do empreendedor.

Dados referentes à empresa:

Aplicação do modelo tradicional, ou do atual, de concessão crédito;

breve histórico da empresa;

número de funcionários: 31;

faturamento anual - R\$ 750.000,00

horário de trabalho - 44 horas semanais;

Trata-se de uma empresa de personalidade jurídica limitada, formada

por dois sócios.

Produtos que fabrica: linha de bombas hidráulicas (centrífugas, auto-aspirante), confeccionadas em aço inoxidável, voltadas para as indústrias química, farmacêutica, petroquímica e de alimentos, fabrica, também conexões e acessórios destinados à indústria de leite.

Crédito solicitado: desconto de duplicatas para efetuar folha de pagamento de seus funcionários e para as despesas do fluxo de caixa durante o período de 10 dias.

Passos para a concessão de créditos:

1ª passo: verificar possíveis restrições da empresa e dos sócios, e a validade de ficha cadastral de ambos;

2º Passo: verificação dos índices de liquidez, do comportamento financeiro de seus clientes e da empresa como fonte pagadora.

Resultado das verificações: Houve a constatação de: setenta e sete protestos, perfazendo um total de R\$ 90.000,00; apontamentos de atrasos em bancos, referentes a financiamentos contraídos e não pagos, vencidos há mais de 90 dias; impostos federais em atrasos; com a conta corrente encerrada pelo BACEN por emissão de cheques sem fundos por um dos sócios; solicitação de empréstimo no valor de r\$ 25.000,00.

Pelo método tradicional, o empréstimo foi negado, pois a empresa

demonstrou forte indício de deterioração, por isso não convém ao banco arriscar, uma vez que há a possibilidade de a mesma não conseguir resolver a sua situação. Pelos dados apresentados, chega-se a duvidar da veracidade das duplicatas a serem descontadas. Restava a esta empresa cair em uma *factoring*, pois os bancos não operam com clientes que apresentam um perfil que demonstre inadimplência, restringindo assim, o crédito.

No modelo tradicional, fica claro que o relacionamento passado ou futuro não conta muito, o que realmente interessa é o presente. Não importa os fatos que levaram a empresa a esta situação, nega-se simplesmente, o crédito. Diante das evidências apresentadas, não se argumenta, pois não é da alçada dos gerentes concretizar em este tipo de concessão, nem mesmo em instância superior, por se tratar de uma política de créditos restrita a cada instituição financeira.

Aplicação do modelo dos Elementos Referentes ao comportamento da mesma empresa:

Após certo tempo de relacionamento, verificou-se os seguintes aspectos:

– Necessidades: os sócios tinham uma convicção muito forte quanto ao sucesso da empresa, ou seja, eram autoconfiantes; sabiam que poderiam sair da situação desfavorável apresentada, era só uma questão de tempo.

Pontuação → Peso três

– Necessidade de Realização: era intenção dos empreendedores permanecerem no mercado, pois não fora por acaso que os mesmos chegaram até onde se encontravam e, por isso, estavam dispostos a qualquer tipo de sacrifícios para reerguerem a empresa.

Pontuação → Peso três

– Conhecimento Técnico: possuíam noções muito claras sobre o processos de produção.

– Conhecimento Comercial: demonstraram falhas na área comercial, pois não havia estrutura suficiente para cobertura na área de vendas.

Pontuação → Peso um

– Escolaridade: há apenas um sócio graduado em Engenharia Mecânica e outro com curso técnico, formado pelo CEFET.

Pontuação → Peso três

– Finanças: demonstraram conhecimento em cálculos matemáticos e sobre o custo real do dinheiro.

Pontuação → Peso três

- Habilidades Intelectuais: revelaram boa expressão verbal.

Pontuação → Peso três

- Identificação de Oportunidades de Negócios: demonstraram boa observação do mercado e de suas tendências para criação de novos produtos.

Pontuação → Peso três

- Habilidades Interpessoais: mantinham um relacionamento muito bom com seus colaboradores e parceiros. A comunicação era clara, revelaram respeito às idéias dos outros e muita franqueza.

Pontuação → Peso dois

- Informações/Negociação e Conflitos: em virtude do atraso de pagamentos de salários, houve conflitos com funcionários, conflitos estes, contornados. Possuíam informações referentes ao mercado e aos concorrentes.

Pontuação → Peso um

- Valores éticos: acima de tudo, prezavam a honestidade no atendimento dos compromissos assumidos. Notava-se que havia, por parte dos sócios, um certo

incomodo diante da situação do não pagamento das dívidas assumidas. Era uma questão de dignidade, efetuar o pagamento dos funcionários, dos impostos e dos fornecedores.

Pontuação → Peso três

O modelo foi aplicado nessa empresa conforme os elementos já citados. O fato é que a empresa vinha crescendo lentamente no mercado, por não possuir o capital de giro necessário para uma expansão adequada. Por esta razão, seus proprietários resolveram abrir uma nova empresa para fabricação e comercialização de tanques de inox, destinados para o resfriamento de leite. A escolha por esse tipo de negócio foi motivada pelas informações obtidas junto ao IBGE, com referência à produção de leite, informações estas que demonstravam o tamanho do mercado a ser explorado, pois apenas 10% da coleta era granelizada no Brasil. Porém, a empresa não possuía uma equipe de vendas grande o suficiente para cobrir o território e nem o capital indispensável para o investimento pretendido. Utilizou-se, então, o estreito capital de giro da primeira empresa para suprir as necessidades da segunda. Por este fato, a empresa, começou a enfrentar sérios transtornos, como os de atraso nos pagamentos de seus fornecedores, salários e impostos; queda de vendas por atraso na entrega dos produtos; custos mal-elaborados e falta de matéria prima .

A restrição ao nome de um dos sócios, deu-se por não ter este como retirar o seu pró-labore, causando prejuízos a si e à empresa. A falha maior

foi a dispersão do pequeno capital de giro, vital para uma empresa. Da observação do comportamento dos sócios e do posicionamento de ambos, surge a idéia de testar o modelo de crédito referente aos elementos comportamentais, embora houvesse restrições, pois a empresa apresentava uma carteira de clientes muito boa, dentre eles muitas multinacionais que, com certeza, procuravam os produtos da referida empresa por neles encontrar qualidades. Então fez-se, à estância superior, uma solicitação de crédito pessoal em nome de um dos sócio, com garantias em duplicatas lastreando a operação, como se fosse uma caução para garantir o empréstimo. A proposta foi aprovada e foi combinado com os proprietários que, à medida que fossem atendidos, procurassem efetuar o cancelamento dos protestos existentes. Seria, também, necessário que demonstrasse aos fornecedores interesse por saldar as pendências, para garantirem o fornecimento de matéria-prima.

A empresa começou a engrenar as operações, graças à confiança nela depositada, honrando os compromissos assumidos. O comportamento leal dos sócios da referida empresa confirma que o modelo de comportamental estava correto.

A empresa, à medida do possível, foi cancelando os seus apontamentos de protestos, pagando as parcelas de empréstimos atrasados em outra instituição financeira. Parcelou os impostos através do REFIS. Hoje está operando normalmente, e suas vendas aumentaram, possui, atualmente, um faturamento que gira em torno de R\$ 2.000.000,00 ao ano.

Pontuação obtida através do modelo dos elementos referentes ao comportamento:

O total dos pesos foi de 20 pontos através de soma aritmética, extraída da aplicação do modelo dos elementos referentes ao comportamento da empresa para validação do modelo. Em alguns itens a empresa não obteve a pontuação máxima, a área comercial apresentou falhas, pois não havia dimensionamento correto de equipe de vendas para cobrir o território, porém estas podem perfeitamente ser contornadas, mesmo com certos custos e tempo despendido, os quais podem, a qualquer momento, ser recuperados, é só ter o cuidado e o empenho necessário para não se repetir os mesmos erros.

Conclusão

Como se pode perceber, a partir da aplicação de um modelo baseado em elementos referentes ao comportamento, foi feita a concessão de crédito e a empresa conseguiu superar um momento de dificuldades, possibilitando-lhes a ampliando dos negócios e a sua participação no mercado. O seu crescimento implica na geração de novos empregos e no aumento de arrecadação tributária, melhorando o relacionamento com a Instituição Financeira, que passa a ter ganhos com a situação.

CAPÍTULO VII – CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

7.1 Conclusões

O presente capítulo tem como objetivo abordar as conclusões retiradas de pesquisas com os empreendedores, caracterização das pequenas empresas, concessão de crédito e levantamento das empresas que obtiveram sucesso, visando a compreender o motivo pelo qual muitas empresas não obtêm sucesso, o seja, o capítulo visa à construção de um modelo comportamental para a concessão de créditos.

Em princípio, os objetivos que foram propostos, ao se realizar este trabalho, foram atingidos. O objetivo específico nº 1 foi o de levantar e analisar os procedimentos para concessão de créditos às pequenas empresas, e constatou-se que esta análise apresenta deficiências porque as pequenas empresas não oferecem dados oficiais palpáveis tais como os balanços, em virtude de a legislação vigente não o exigir e, quando os possuem, são como meras exigências perante o fisco, considerados pelo empresário como de pouca importância uma vez que os seus balanços não são auditados. Algumas vezes, os balanços são elaborados exclusivamente para serem apresentados

aos bancos.

Outra exigência das instituições financeiras é a de solicitar garantias, para concederem o crédito, principalmente para as pequenas empresas. Estas, em sua grande maioria, não possuem garantias, assim, os bancos preferem não conceder o crédito necessário para as suas atividades, evitando correrem riscos desnecessários.

O Objetivo nº 02 procurou demonstrar as deficiências no modelo tradicional, que apresenta algumas desvantagens, pois o foco principal está no interesse pelas garantias, na verificação do comportamento financeiro e nas informações desabonadoras sobre a empresa e seus proprietários. Existe uma preocupação excessiva em possuir ficha cadastral atualizada, cujos formulários, geralmente, não têm consistência e são mal elaborados.

O *Score Behavior* não é totalmente eficiente, pois penaliza as empresas que possuem restrições em seus cadastros, não dando muita importância aos motivos que as levaram a esta situação. Trata-se de uma análise muito fria, não levando em conta o potencial do empreendedor.

O Objetivo nº 03 visa à elaboração de um modelo de concessão de créditos às empresas e contempla os elementos referentes ao comportamento dos empreendedores uma vez que este concentra um grande número de informações que servem de subsídios para a determinação de conceder ou não o crédito. Tais elementos podem afirmar a potencialidade desses empreendedores, trazendo um relacionamento de parceria com retorno expressivo para as instituições financeiras.

O Objetivo nº 04 trata do teste proposto no modelo comportamental de um caso real e visou a validar e a demonstrar que é possível conceder crédito à pequena empresa, mesmo que esta possua restrições tais como protestos ou dívidas em atrasos. A análise incidirá sobre os elementos referentes ao comportamento de seus proprietários, pois, conforme visto nas literaturas, os valores éticos dos proprietários são repassados na condução de sua empresa.

A seguir, aponta-se algumas conclusões derivadas da realização deste trabalho:

- As pequenas empresas têm grande importância para o PIB do país, visto que são fontes de geração de emprego e possuem papel relevante no quadro sócio-econômico atual.
- É possível conceder créditos às pequenas empresas, se houver conhecimento sobre o seu ramo de atividade no mercado e sobre os elementos referentes ao comportamento dos empresários.

O modelo tradicional não procura conhecer os aspectos do comportamento dos empreendedores que estão em posição de liderança em suas empresas e buscam inovações para os produtos e serviços ou procuram novos métodos que suportem a competitividade. Geralmente estas empresas estão em fase de crescimento e necessitam da concessão de créditos para darem continuidade a seus negócios.

- Embora o trabalho possua algumas limitações, foi possível contornar as dificuldades para quantificar os elementos

comportamentais subjetivos do empreendedor, bem como, foi possível a elaboração de uma metodologia que sustente o modelo de concessão de créditos a esta categoria.

- O modelo que contempla os elementos referentes ao comportamento do empreendedor apresenta uma relação entre as características do comportamento e o risco na concessão de créditos. Embora o modelo não seja adotado em curto prazo, ele pretende reunir uma base de dados, que possam ser aplicados paralelamente ao modelo tradicional e que revelem os resultados que possam indicar uma perspectiva para a concessão de créditos a médio prazo.

7.2 Recomendações

Considera-se que este trabalho vem prestar contribuição a uma área do conhecimento que tem sido negligência nos estudos acadêmicos, ou seja, a concessão de créditos às pequenas empresas. Em função de suas peculiaridades e limitações, o presente estudo deixa várias questões em aberto para que trabalhos futuros possam preencher as lacunas existentes no que diz respeito ao assunto em questão.

Apresenta-se, seguir, algumas sugestões que podem ser estudadas em futuras pesquisas:

- Realizar estudos sobre a necessidade de evolução no sistema de concessão de créditos, utilizando cálculos matemáticos e estatísticos que confirmem a pontuação e os ponderadores concedidos aos elementos que contemplam os aspectos do comportamento dos empreendedores de pequenas empresas. A coleta dos dados necessários para o estudo deverá estar acompanhada da comprovação da sua integridade e deverão servir para a formação do *credit score*.
- Elaborar pesquisa visando a identificar os aspectos do comportamento do empreendedor com o objetivo de conceder-lhe crédito ou não.
- Buscar evidências, cientificamente embasadas, de que existe uma relação entre as características do comportamento do empreendedor e o risco na concessão de crédito.
- Elaborar uma revisão, por parte dos bancos, do seu posicionamento quanto à concessão de créditos para as pequenas empresas.

Em síntese, esta dissertação visa a apresentar uma contribuição aos estudos sobre empreendedorismo e modelos comportamentais para a concessão de créditos às pequenas empresas, visto que estas têm sido negligenciadas pelas instituições de crédito. Espera-se que a mesma possa servir como um ponto de partida para novos estudos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. ABRAMS, M. de Ronda. **Busines Plan: Segredos e Estratégias para o sucesso.** São Paulo: Erica, 1994.
2. ANDREZO F. Andréa; LIMA, Iran S. **Mercado Financeiro. Aspectos Históricos e conceituais.** São Paulo: Editora Pioneira, 1999.
3. ASSEF, Roberto. **Guia Prático de administração financeira Pequena e Média Empresas.** 2ª edição, Rio de Janeiro: Editora Campus, 1999.
4. BARALDI, Maria Regina (coord.). Participação Ramos Alberto Machado, et al. **Manual de Política e Processo Decisório de Crédito.** São Paulo: Instituto Brasileiro de Ciência Bancária, 1990.
5. BERGAMINI, Cecília W. **Motivação nas Organizações.** 4.ª ed. São Paulo: Atlas, 1997.
6. BIRLEY, Sue; MUZYKA, Daniel. **Dominando desafios do empreendedor.** São Paulo: Makron Books, 2001.

7. BRASIL, Haroldo Vinagre; BRASIL, Haroldo G. **Gestão Financeira das Empresas**. Um modelo Dinâmico. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 1991.
8. CHAGAS, Newton. **Desempregados Criam Empresas**. Jornal Gazeta Mercantil, São Paulo, 30.06.1999.
9. CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria da Administração**. 4.^a edição, São Paulo: Editora Makron Books, 1993.
10. D'ANDREA, Flávio Fortes. **Desenvolvimento da Personalidade**. Rio de Janeiro: BCD União de Editores S.A., 1997.
11. DEGEN, Ronald J. **O Empreendedor: fundamentos da iniciativa empresarial**. 8.^a edição, São Paulo: Editora Mc Graw-Hill, 1989.
12. DOLABELA, Fernando. **O Segredo de Luíza**. São Paulo: Cultura Editores Associados, 1999.
13. DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
14. DRUCKER, Peter F. **Inovação e Espírito Empreendedor**. 5.^a edição, São Paulo: Editora Pioneira, 1987.

15. FIESP – Federação das Indústrias do Estado de São Paulo. **Indicadores das Micro e Pequena**. São Paulo:
www.fiesp.org.br/serviços/empresa/micropeq/indmpe.htm , 18/08/2000.
16. FILION, Louis Jaques. Diferenças entre sistemas gerenciais de empreendedores e operadores de pequenos negócios. **Revista de Administração**. Vol. 39. n.º 4. out/dez/1999.
17. GAZETA MERCANTIL. ANO LXXX-Nº 21.812, São Paulo, 13/04/2000.
18. GAZETA MERCANTIL LATINO AMERICANA. São Paulo, 23 a 29 de Abril, 2001.
19. GERBER, Michael E. **O mito do Empreendedor**. 1.ª edição, São Paulo: Editora Saraiva, 1990.
20. GIBB, A. Allan. **Training the trainers for small business**. Programa de Creación de nuevas empresas. São Paulo, ESADU, 1996.
21. GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.
22. GONÇALVES, Antonio; KOPROWSKI, Sido O. **Pequena Empresa no Brasil**. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 1995.

23. GORDON, B. Baty. **Pequenas e Médias Empresas dos Anos 90**. São Paulo: Makron Books, 1994.
24. GOULART, Serge. **Na Era da Globalização**. São Paulo: Obra Jardim, 1997.
25. GRUPO IOB. **Calendário Objetivo de Obrigações e Tabelas Práticas**. São Paulo: julho/2000.
26. H S M MANAGEMENT. **O novo empreendedor Michael Dell**. Número 09, São Paulo: Julho/agosto 1998.
27. KRUGER, Helmuth. **Introdução à psicologia social**. São Paulo: Editora Pedagógica e Universitária, 1986.
28. LEONI, Geraldo; LEONI, Evandro Geraldo. **Cadastro, crédito e cobrança**. 3.^a ed. São Paulo: Atlas, 1997.
29. LEONE, Nilda Maria de Clodoaldo Pinto Guerra. A dimensão física das pequenas e médias empresas. **Revista de Administração de Empresas**. nov./dez., 1991.
30. LEZANA, Álvaro G.R. **EMPREENDER - Identificando, avaliando e planejando um novo negócio**. Florianópolis-SC: Escola de Novos empreendedores, 1998.

31. LEZANA, Álvaro R.G. **Empreendedorismo e ciclo de vida nas organizações**. Florianópolis-SC: Apostila, 2001.
32. LONGEN, M.T. **Um modelo comportamental para o estudo do perfil do empreendedor**. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal de Santa Catarina, 1997. 116 p.
33. LONGENECKER, Justin G. Moore; WILLIAM, Carlos W. Petty J. **Administração de Pequenas Empresas**. São Paulo: Makron Books, 1997.
34. MASLOW, Abraham H. **Motivation and Personality**. New York: Harper & Row Publisher, 1954.
35. MATARAZZO, Dante C. **Análise Financeira de Balanços**. São Paulo: Atlas, 1993.
36. McCLELLAND, D. **The achievement motive**. New York: Appleton-Century-Crofts, 1961.
37. PASSOS, Carlos de Faro. **Desafio para os pequenos e média empresas**. Folha de São Paulo. Caderno 2. São Paulo, 17/07/1996.
38. PESQUISA NACIONAL POR AMOSTRA DE DOMICÍLIOS (PNAD) – SEBRAE, ANO 1995.

39. RESNIK, PAUL. **A bíblia da Pequena Empresa**. São Paulo: Editora Mcgraw Hill, 1990.
40. REVISTA EXAME. **Jim Collins critica as empresas digitais**. São Paulo: Abril, edição 711- 05/04/2000.
41. REVISTA EXAME. **Safra terceiriza**. São Paulo: Abril, 31.05.2000.
42. ROBBINS, Stephen P. **Administração mudanças e Perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2000.
43. ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. Rio de Janeiro: Silva J.P., 1999.
44. SEBRAE-BRASIL EMPREENDEDOR- ANO 2000. Brasília, 2000.
45. SILVA, Adriano de Kyoto. **Competitividade Porque os Americanos são melhores que nós?** **Revista Exame**. São Paulo: Editora Abril, 10.09.97.
46. SILVA, J.P. **Análise e Decisão de credito**. São Paulo-SP, 1988.
47. ZIMMERER, Thomas W.; SCARBOROUGH, M. Norman. **Essentials of Entrepreneurship and Small Business Management**. New Jersey 07458: A Simon & Schuster Company, 1998.

ANEXOS

Instrumento de Pesquisa

- 1) Quais foram os motivos que o levaram a abrir seu próprio negócio?
- 2) Com referência a seu novo empreendimento, o que é que fora almejado primeiramente?
- 3) Quais são os seus *hobbies* preferidos?
- 4) Vale a pena ser um proprietário de Pequena Empresa?
- 5) Como você percebe as instituições de crédito em relação à concessão de crédito para as Pequenas Empresas?
- 6) Quando tomou a decisão, de ter o seu empreendimento, procurou informação sobre o nicho de mercado que iria ser explorado?
- 7) Você possuía conhecimentos sobre o mercado de atuação e de seus concorrentes?
- 8) Como proprietário de uma pequena empresa, você reconhece que tem responsabilidade social ?

- 9) Diante de uma dificuldade financeira, disponibilizaria alguns bens para sustentar seu negócio mesmo que tivesse que sacrificar a sua própria família?
- 10) Você abriria mão das margens de lucros, para manter seu quadro de funcionários, mesmo que o mercado estivesse sinalizando que a época é desfavorável para a demanda ?
- 11) Quando da abertura de sua empresa, havia capital suficiente para suportar o início das atividades?
- 12) O evento da Globalização ajudou ou prejudicou a sua atividade?