

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE  
PRODUÇÃO**

**RICARDO WILLIAM BORGES**

**UM MODELO DE ANÁLISE ESTRATÉGICA NA CONCESSÃO DE  
CRÉDITO PARA MICRO E PEQUENA EMPRESA**

**FLORIANÓPOLIS  
2002**

RICARDO WILLIAM BORGES

**UM MODELO DE ANÁLISE ESTRATÉGICA NA CONCESSÃO DE  
CRÉDITO PARA MICRO E PEQUENA EMPRESA**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção.  
Área: Gestão da Qualidade e Produtividade

Orientador: Pedro Alberto Barbeta

FLORIANÓPOLIS  
2002

RICARDO WILLIAM BORGES

**UM MODELO DE ANÁLISE ESTRATÉGICA NA CONCESSÃO DE  
CRÉDITO PARA MICRO E PEQUENA EMPRESA**

Esta dissertação foi julgada adequada para obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção e aprovada em sua forma final pelo Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina.

---

Prof. Edson Pacheco Paladini, Dr.  
Coordenador

Banca Examinadora:

---

Prof. Pedro Alberto Barbeta, Dr.  
Orientador

---

Prof. Luiz Carlos de Carvalho Júnior, Dr.

---

Prof. Edwarde Rosa, Dr.

### Ficha Catalográfica

BORGES, Ricardo William

Um modelo de análise estratégica na concessão de crédito para micro e pequena empresa. Florianópolis, UFSC, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, 2000.

ix, 120 p.

Dissertação: Mestrado em Engenharia de Produção (Gestão da Qualidade e Produtividade)

Orientador: Pedro Alberto Barbeta.

1. Micro e pequena empresa 2. Linhas de crédito 3. Banco do Brasil  
4. Forças competitivas.

I. Universidade Federal de Santa Catarina

II. Título

A minha esposa, Soraia e aos meus filhos Ricardo e Sarah que mesmo nos momentos difíceis por causa de minha ausência, estiveram sempre presentes com mensagens de coragem, amor e compreensão, minha eterna gratidão.

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus, fonte de toda sabedoria e autor da vida, rendo-lhe graças por mais esta conquista.

Ao Professor Dr. Pedro Alberto Barbeta, pela orientação e incentivo no desenvolvimento deste trabalho.

Ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina, pela oportunidade de realização do mestrado.

À Universidade Católica de Goiás, pelo apoio financeiro, logístico e operacional necessários e indispensáveis à realização do mestrado.

Aos meus pais – que ao longo destes anos não mediram esforços para propiciar a concretização dos meus objetivos – pelo amor, compreensão e confiança a mim dedicada.

Ao Professor Dr. Eduarde Rosa, pela paciência na leitura dos manuscritos, críticas, sugestões, no atendimento de minhas solicitações e incentivo para a execução deste trabalho.

Aos empresários das micro e pequenas empresas e, em especial, aos gerentes e funcionários do Banco do Brasil/Sala do Empreendedor da cidade de Goiânia que cederam espaço para realização deste trabalho.

Aos meus amigos Alberto Lustosa e Joel Rocha, em especial José Ricardo Leal Lozano, companheiros e colegas pelos conselhos e contribuição para a elaboração da dissertação.

À Soraia que sempre esteve ao meu lado com palavras de otimismo e perseverança, a fim de propiciar condições de levar a cabo esta tarefa. E a todos aqueles que, de maneira direta ou indireta, muito contribuíram.

“Será útil a alguns, sem ser nocivo a ninguém.”  
Descartes

## RESUMO

BORGES, Ricardo William. **Um modelo de análise estratégica na concessão de crédito para micro e pequena empresa.** 2002. 120f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós – Graduação em Engenharia de Produção. UFSC, Florianópolis.

O presente trabalho trata da formulação de um modelo de análise da posição estratégica de uma micro e pequena empresa para a linha de crédito do Programa de Geração de Emprego e Renda (PROGER), que inclui indicadores de sua capacidade competitiva, segundo as cinco forças preconizadas por Michael Porter. Inicialmente são analisadas o termos micro e pequena empresa, o ressurgimento, a importância e a dimensão competitiva na economia moderna. Procura-se ainda posicioná-las em termos de alguns países e a importância no Brasil e, ainda, a conceituação e o histórico do PROGER, linha de crédito dos bancos oficiais. Como é um modelo proposto para auxiliar a instituição financeira na tomada de decisão sobre a concessão de crédito, dá-se ênfase a uma pesquisa bibliográfica sobre a análise de crédito e o estudo das estratégias empresariais, dando maior destaque aos elementos que determinam a postura competitiva da empresa, conforme as cinco forças propostas por Porter, ou seja: barreiras de entrada, rivalidade entre os concorrentes existentes, ameaça de produtos substitutos, poder de negociação dos clientes e poder de negociação dos fornecedores. Em seguida descreve-se o modelo para concessão de crédito proposto, enfatizando a ficha de entrevista e suas implicações para qualificar a posição estratégica da empresa. A aplicação do modelo ocorre em duas amostras de empresas (aprovadas e não aprovadas para o crédito), selecionadas nas agências do Banco do Brasil da cidade de Goiânia. E, por fim, torna-se possível avaliar que o modelo proposto fornece o instrumental necessário à determinação do perfil competitivo da micro e pequena empresas, preenchendo a lacuna encontrada na metodologia de análise de crédito para a linha PROGER.

**Palavras – chave:** 1.Micro e pequena empresa 2.Linhas de crédito 3.Banco do Brasil S/A 4. Forças competitivas



## ABSTRACT

BORGES, Ricardo William. **Um modelo de análise estratégica na concessão de crédito para micro e pequena empresa.** 2002. 120f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós – Graduação em Engenharia de Produção. UFSC, Florianópolis.

This work approaches the formulation of an analyses model of micro and small businesses' strategic position for credit lines offered by the Employment and Revenue Generation Program – PROGER, which includes indicators of their competitive capacity, according to the five forces proposed by Michael Porter. Initially, micro and small businesses are analyzed, emphasizing topics such as their revival, importance and competitive dimension within modern economy. This work also tried to position them in some foreign countries and their importance in Brazil, and moreover, the history and concepts of PROGER and other public banks' credit lines. For it is a proposed model to assist the financial institution in its decision making process on granting credit, this work carried out a bibliographic research on credit analysis and on the study of the managerial strategies, emphasizing the elements that determine the organization competitive position, according to the five forces proposed by Porter as followed: entry barriers, rivalry among existing competitors, threat of substitutes products, power of negotiating with clients and power of suppliers' negotiation. Then, it is described the model for granting the proposed credit, standing out the interview form and its implications to qualify the company's strategic position. The model was applied in two organizations (approved and not approved for credit) which selected at Bank of Brazil in the city of Goiânia. Finally, it was possible to evaluate and conclude that the proposed model offers the necessary tools to determine the micro and small businesses' competitive profile, filling the gaps found in the credit analysis methodology for PROGER's line.

**Key – word:** 1.Micro and small businesses 2.Credit lines 3.Bank of Brazil S/A 4. Competitive forces

## SUMÁRIO

<b>RESUMO.....</b>	<b>07</b>
<b>ABSTRACT.....</b>	<b>08</b>
<b>LISTA DE FIGURAS.....</b>	<b>11</b>
<b>LISTA DE TABELAS.....</b>	<b>12</b>
<b>LISTA DE ABREVIACÕES E SIGLAS.....</b>	<b>13</b>
<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>15</b>
1.1 Exposição do tema.....	15
1.2 Tema e problema.....	17
1.3 Objetivo geral.....	19
1.4 Objetivos específicos .....	19
1.5 Justificativa.....	20
1.6 Metodologia.....	20
1.7 Delimitações .....	21
1.8 Descrição e organização dos capítulos.....	21
<b>2 AS EMPRESAS DE PEQUENO PORTE NO MUNDO E NO BRASIL.....</b>	<b>23</b>
2.1 Considerações iniciais.....	23
2.1.1 Intensidade da força – trabalho.....	23
2.1.2 A flexibilidade das micro e pequenas empresas.....	25
2.1.3 Flexibilidade e desenvolvimento das micro e pequenas empresas.....	25
2.1.4 As micro e pequenas empresas e as políticas de combate à pobreza e redução das desigualdades sociais.....	26
2.1.5 As micro, pequenas e médias empresas em alguns países.....	27
2.1.6 Importância das MPEs no Brasil.....	30
2.1.7 Principais ações direcionadas às micro e pequenas empresas.....	32
2.1.8 Origem e aplicação da linha de crédito PROGER.....	36
<b>3 PRINCÍPIOS DA ANÁLISE DE CRÉDITO.....</b>	<b>45</b>
3.1 Introdução.....	45
3.2 Crédito.....	45
3.3 Análise de crédito.....	46
3.3.1 Os C's do crédito.....	47

<b>4 RELEVÂNCIA DA ESTRATÉGIA EMPRESARIAL.....</b>	<b>67</b>
4.1 Conceito de estratégia.....	67
4.2 Abordagem clássica.....	67
4.3 Abordagem contemporânea.....	69
4.3.1 A abordagem da teoria dos jogos.....	70
4.3.2 A abordagem de Miles e Snow.....	71
4.3.3 A abordagem de Mintzberg.....	72
4.3.4 A abordagem de Prahalad e Hamel.....	73
4.3.5 A abordagem de Michel Porter para análise da indústria.....	74
<b>5 UM MODELO PARA A CONCESSÃO DE CRÉDITO.....</b>	<b>86</b>
5.1 Considerações.....	86
5.2 A Estrutura do modelo proposto.....	88
5.2.1 Análise da estratégia empresarial.....	89
5.2.2 Itens para a avaliação da estratégia empresarial.....	90
5.2.3 Construção da escala.....	99
5.2.4 Considerações sobre a aplicação do modelo proposto.....	100
<b>6 APLICAÇÃO DO MODELO.....</b>	<b>102</b>
6.1 A População do estudo.....	102
6.2 Cálculo da amostra.....	104
6.3 Realização das entrevistas.....	105
6.4 Mensuração da estratégia empresarial.....	106
6.4.1- Comparação entre as duas amostras.....	107
6.4.2 – Considerações sobre aplicação da escala proposta.....	109
<b>7 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....</b>	<b>112</b>
7.1 CONCLUSÕES.....	112
7.2 Recomendações.....	113
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRAFICAS.....</b>	<b>115</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>121</b>

## LISTA DE FIGURAS

Figura 3.1 – Causas da falência de empresas.....	51
Figura 3.2 – Checklist de risco.....	53
Figura 3.3 – Fases do processo de concessão de crédito.....	60
Figura 4.1 – Forças que dirigem a concorrência na indústria.....	76
Figura 5.1 – Estrutura do modelo de análise estratégica .....	88
Figura 5.2 – Matriz das forças competitivas de Porter .....	100
Figura 6.1 – Resultados da análise de crédito por setor de atividade.....	104
Figura 6.2 – Planilha de tabulação dos resultados da pesquisa.....	106

## LISTA DE TABELAS

Tabela 6.1 – Empresas pesquisadas por setor de atividade e resultado da avaliação de crédito no período de 01/12/1999 a 01/12/2001.....	103
Tabela 6.2 – Aprovação das propostas por agência no período de 01/12/1999 A 01/12/2001.....	103
Tabela 6.3 – Amostra de empresas por setor de atividade no período de 01/12/1999 a 01/12/2001.....	105
Tabela 6.4 – Resultado da tabulação das fichas de entrevistas aplicadas nas empresas aprovadas para o crédito .....	107
Tabela 6.5 – Resultado da tabulação das fichas de entrevistas aplicadas nas empresas não aprovadas para o crédito.....	107
Tabela 6.6 – Resultados do teste <b>t</b> .....	108
Tabela 6.7 – Associação entre a situação da empresa e posição estratégica....	109

## **LISTA DE ABREVIACÕES E SIGLAS**

BNDES – Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social

BANDESPAR – BNDES Participações S/A

CADIM – Cadastro de Inadimplentes do Ministério da Fazenda

CEBRAE – Centro Brasileiro de Assistência Gerencial à Pequena e Média Empresa

CDG – Capital de Giro Próprio

CGC – Cadastro Geral de Contribuintes

CND – Certidão Negativa de Débitos

CNPJ – Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica

CODEFAT – Conselho Deliberativo do Fundo de Amparo ao Trabalhador

CONTEC – Consórcio de Capitalização de Empresas de Base Tecnológica

CONSEA – Conselho de Segurança Alimentar

CPF – Cadastro da Pessoa Física

CRT/FGTS – Certidão de Regularidade Fiscal do Fundo de Garantia por Tempo de Serviço

DNRC – Departamento Nacional de Registro do Comércio

EUA – Estados Unidos da América

FAMPE – Fundo de Aval às Micro e Pequenas Empresas

FAT – Fundo de Amparo ao Trabalhador

FEBRABAN – Federação Brasileira de Bancos

FCO – Fundo Constitucional do Centro-Oeste

FNO – Fundo Constitucional do Norte

FNE – Fundo Constitucional do Nordeste

INSS – Instituto Nacional de Seguridade Social

IOG – Investimento Operacional em Giro

ISO – International Organization for Standardization

JUCEG – Junta Comercial do Estado de Goiás

LIBOR – London Interbank Offer Rate

LP – Longo Prazo

MPEs – Micro e Pequenas Empresas

MET – Ministério do Trabalho e Emprego

NLCG – Necessidade Líquida de Capital de Giro

ORTN – Obrigações Reajustáveis do Tesouro Nacional

PASEP – Programa de Formação do Patrimônio do Servidor Público

PCA – Associações de Crédito à Produção

PIS – Programa de Integração Social

PROGER – Programa de Geração de Emprego e Renda

PRONAF – Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar

RG – Registro Geral

SAC – Sistema de Amortização Constante

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

SERASA – Centralização de Serviços nos Bancos S/A

SIMPLES – Sistema Integrado de Pagamento de Impostos e Contribuições das Micro e Pequenas empresas

SINE – Sistema Nacional de Empregos

SPC – Serviço de Proteção ao Crédito

SWOT – Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats

TJLP – Taxa de Juros de Longo Prazo

TR Taxa de Referência

UFIR – Unidade Fiscal de Referência

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 EXPOSIÇÃO DO TEMA

A importância das micro e pequenas empresas (doravante MPEs) é inegável, sobretudo na economia dos países desenvolvidos e em desenvolvimento. Estima-se que na Europa e nos Estados Unidos mais de 70% da população economicamente ativa esteja empregada nessas empresas.

Mesmo no Brasil os números são impressionantes: um universo de 4,9 milhões de empresas, dentre as quais 2,7 milhões são microempresas de estabelecimentos industriais, comerciais e de serviços, reconhecidas por muitos como multiplicadoras de empregos e alternativa eficaz para os momentos de crise. São responsáveis por 48% do total da produção nacional, 42% dos salários pagos, 68% da oferta de mão-de-obra e cerca de 30% do Produto Interno Bruto (PIB), segundo fontes do Serviço Brasileiro de Apoio as Micro e Pequenas (SEBRAE).

Além da flexibilidade de ajustamento aos ciclos de mercado, as MPEs não exercem pressão sobre as importações, uma vez que operam, quase exclusivamente, com insumos locais e contribuem para a estabilização de preços ao tornarem o sistema mais competitivo. As MPEs são, portanto, uma realidade que nenhuma política de desenvolvimento pode desprezar, tanto no plano nacional, regional, como em âmbito local.

Coincidência, ou não, os países que apresentaram maiores níveis de desenvolvimento nos últimos cinquenta anos foram aqueles que descobriram mais cedo as MPE's e desenvolveram políticas específicas para promovê-las em sua totalidade. Pesquisas realizadas sobre o tratamento dispensado por países desenvolvidos – Estados Unidos, Japão, França, Inglaterra, Alemanha, dentre outras – às MPE's demonstram essa evidência.

Institucionalmente, no Brasil, tem-se registro de que os primeiros passos de apoio às micro e pequenas empresa deram-se a partir de 1970 no documento “Metas e bases para a ação de governo”, da Presidência da República, que no capítulo das “Conquistas Essenciais” preconizava, “devessem a MPE, em um país como no Brasil, de empresariado ainda em estágio de maturação, atuar em áreas de



menor significação das economias de escala, funcionando, porém, como instrumento de democratização da riqueza”.

Esta questão veio a ser contemplada no I Plano Nacional de Desenvolvimento (PND) – 1972/1974 que no campo das realizações nacionais compreendia garantia de acesso das MPEs aos sistemas que permitissem a melhoria de sua estrutura financeira, elegendo como um dos principais instrumentos de ação econômica “reservar faixas de crédito específicas para atendimento das necessidades das MPEs, assegurando-lhes condições de viabilidade econômica e competitividade, bem como favorecendo seu aprimoramento e ampliando suas possibilidades de expansão”.

Com a instituição do Programa Nacional de Desburocratização, em julho de 1979, este tema voltou a ser tratado, desta feita de forma mais objetiva. O Programa tinha como escopo eliminar ou reduzir, na esfera da Administração Pública Federal, o excesso das obrigações burocráticas e encargos fiscais que recaíam sobre as empresas, em especial as de menor porte. Todavia, o grande passo foi dado com a edição da Lei número 7.256, de 27 de novembro de 1984, que institui o Estatuto da Microempresa.

O Centro Brasileiro de Apoio à Pequena e Média Empresa (CEBRAE) nasceu, em 1972 com o I Plano Nacional de Desenvolvimento, com o objetivo de organizar e sistematizar o fomento ao desenvolvimento da pequena e média empresa brasileira. Durante sua existência de dezoito anos, diversos estudos e iniciativas foram promovidos com a finalidade de ampliar o conhecimento daquele universo empresarial nos ramos da indústria, do comércio e de serviços.

Em 1990, completada a maioria em mãos do Estado, o CEBRAE se emancipa mediante sua transformação em serviço social autônomo pela Lei número 8.029, de 12 abril de 1990, e pelo Decreto posterior, número 99.570, de 9 de outubro do mesmo ano. Passa a denominar-se Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) tendo sido retirada de seu campo de ação a média empresa. O novo SEBRAE passa a ser o primeiro organismo a se enquadrar no Programa Nacional de Desestatização, dentro do objetivo maior de modernização do Estado brasileiro.

Entidade civil sem fins lucrativos, o SEBRAE, diferentemente do que ocorre em outros países cujas organizações para esse fim são marcadamente estatais, passa a ser um instrumento da própria iniciativa privada, compondo um sistema

integrado de apoio ao desenvolvimento das micro e pequenas empresas do país e com participação significativa no novo Estatuto da MPE, Lei número 9.841, de 5 de outubro de 1999.

Portanto, quando se afirma, conforme dados do SEBRAE, que 99,1% do total das empresas existentes nas áreas de comércio e de serviços, assim como 95,7% do total das empresas existentes na área da indústria, pertencem a esse segmento, percebe-se que nenhuma economia, por razões óbvias, consolidou-se sem a efetiva participação da micro e pequena empresa.

Tanto em países industrializados como em economias em desenvolvimento, as MPEs enfrentam dificuldades em obter assistência financeira de bancos e instituições de crédito. Conforme Levitsky e Prasad (1989), embora a maioria dos empresários de pequenas empresas, iniciem os seus negócios sem nenhum apoio institucional – valendo-se da poupança pessoal ou da ajuda de familiares -, e posterior crescimento e desenvolvimento de sua empresa, depende grandemente da oportunidade em obter empréstimos.

Segundo dados do SEBRAE, apenas 15% têm acesso ao crédito, o restante apresenta fatores organizacionais e estratégicos à empresa que dificultam sua obtenção. Pela presente dissertação pretende-se estudar e avaliar estas causas em uma abrangência localizada, ou seja, na cidade de Goiânia, por intermédio da linha de crédito do Programa de Geração de Emprego e Renda (PROGER), tendo como principal repassador o Banco do Brasil S/A, e propor um modelo para a análise da posição estratégica da empresa.

## **1.2 TEMA E PROBLEMA**

Segundo Rossetti (1985), a análise de crédito ou da viabilidade econômica é um conceito amplo, mas que, em síntese, busca a alocação ótima dos recursos em função da problemática básica das ciências econômicas: a lei da escassez. Ou seja, não haveria preocupações com o uso dos recursos se os mesmos estivessem disponíveis em abundância.

Os recursos aplicados pelo Banco do Brasil às MPEs têm proporcionado grande parte da modernização do parque industrial goiano, e notadamente da cidade de Goiânia, sendo esse item um fator cada vez mais justificado pelo pequeno

empresário nos pedidos de financiamento. Esta modernização é derivada da busca constante pela manutenção de um padrão competitivo cada vez mais exigido pela abertura da economia nacional e pela tendência de globalização dos mercados.

O PROGER tem como objetivo incentivar a criação e manutenção de MPEs, visando à geração de emprego e renda. Para tanto, associa a concessão de crédito à promoção de programas de capacitação técnico-gerencial e à assistência técnica aos beneficiários.

Prevê também a adoção de mecanismos de acompanhamento e avaliação, de modo a mensurar os impactos sobre a geração de emprego e renda. Os recursos alocados no PROGER têm origem em depósitos especiais do Fundo de Amparo ao Trabalhador (FAT), realizados em instituições financeiras oficiais de crédito que funcionam como agentes financeiros, como o caso do Banco do Brasil S/A, instituição líder no cenário goiano de fomento às MPEs.

Em consequência do cenário exposto, a problemática pode ser sintetizada na seguinte questão: O modelo de análise de crédito às MPEs da linha de crédito PROGER, atualmente utilizado pelo Banco do Brasil S/A da cidade de Goiânia, está devidamente estruturado para analisar a capacidade competitiva da MPE solicitante do financiamento?

Em complemento à interrogação acima tentar-se-á demonstrar que a inclusão de indicadores da estratégia empresarial no modelo de análise de crédito do Banco do Brasil S/A contribui para a facilidade de acesso e para a determinação da capacidade de competição da MPE a ser analisada, permitindo maior eficiência nas decisões sobre a concessão de financiamentos.

Além disso, na luta por participação de mercado, a competição não se manifesta apenas por meio dos demais concorrentes. Pelo contrário, a competição em um setor industrial tem suas raízes em sua respectiva economia subjacente e existem forças competitivas que vão além do que está representado unicamente pelos concorrentes estabelecidos neste setor em particular.

Conforme descreve Porter (1996), o conjunto das seguintes forças competitivas: rivalidade entre os concorrentes, entrada de novos concorrentes, poder de negociação dos clientes, poder de negociação dos fornecedores e produtos substitutos, determina o potencial de lucro final na indústria, que é medido em termos de retorno de longo prazo sobre o capital investido.

Nem todas as indústrias têm o mesmo potencial. Diferem, fundamentalmente, no potencial de lucro final, à medida que o conjunto das forças difere no sentido de diminuir a taxa de retorno sobre o capital investido em relação à taxa competitiva básica de retorno, que é aproximadamente igual ao rendimento sobre títulos do governo a longo prazo, ajustados para mais pelo risco do negócio.

Em qualquer indústria, seja doméstica ou internacional, produza um produto ou um serviço, as regras da concorrência estão englobadas nestas cinco forças competitivas. Seu vigor coletivo provém das habilidades das empresas em uma indústria (Porter, 1989).

### **1.3 OBJETIVO GERAL**

O objetivo geral deste trabalho consiste em formular um modelo de análise da posição estratégica de uma micro e de uma pequena empresa, que inclua indicadores de sua capacidade competitiva. Este modelo permitirá avaliar a postura estratégica da MPE, visando auxiliar os agentes financeiros na tomada de decisão sobre a concessão de linha de crédito.

### **1.4 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

Podem-se citar como objetivos específicos deste trabalho:

- I - selecionar indicadores da capacidade competitiva das empresas, segundo as cinco forças de Porter;
- II - proceder a elaboração de um instrumento de avaliação da posição estratégica das MPE, que solicitam a concessão de crédito;
- III - obter, por intermédio dos indicadores, uma escala do nível estratégico das empresas;
- IV - desenvolver um aplicativo computacional na planilha eletrônica Excel (Microsoft), para facilitar a aplicação do modelo proposto;
- V - realizar um estudo de levantamento de duas amostras de micro e pequenas empresas: as aprovadas e as não aprovadas para concessão de

crédito; e aplicar o instrumento de avaliação proposto nestas duas amostras de empresas para a obtenção dos indicadores de competitividade.

## **1.5 JUSTIFICATIVAS**

Segundo o Caderno de Qualidade de Crédito do Banco do Brasil S/A, a eficiência de toda análise de crédito depende da adequada aplicação do instrumental técnico disponível. Os conceitos e técnicas de análise utilizada pelo banco vão desde a tradicional análise econômico - financeira de balanços até às metodologias de classificação de risco de clientes.

O Banco do Brasil S/A já aplica desde 1997, por orientação da Comissão de Crédito da Federação Brasileira de Bancos (FEBRABAN), técnica diferenciada para as MPEs, envolvendo análise documental, análise de idoneidade, análise das demonstrações contábeis/financeiras e análise cadastral.

Neste trabalho procurar-se-á, não somente acrescentar referencial bibliográfico ao tema, mas, produzir uma contribuição efetiva ao Banco do Brasil S/A de Goiânia, mediante a elaboração de um modelo de análise competitiva. Este modelo será baseado nas cinco forças de Porter, que complemente as análises existentes e que sirva de apoio à concessão ao crédito. Para tanto, desenvolver-se-á instrumental computacional específico.

Outro aspecto relevante refere-se ao ineditismo do tema e suas implicações, uma vez que levantamentos feitos no Estado de Goiás comprovam a não existência de trabalho semelhante.

## **1.6 METODOLOGIA**

A observação dos aspectos metodológicos procurará indicar os meios a serem utilizados para atingir os objetivos estabelecidos. As informações referentes à análise de crédito serão obtidas mediante pesquisa bibliográfica. Do mesmo modo serão obtidas informações sobre a conceituação de MPEs, a origem da linha de crédito PROGER e, ainda, sobre as análises de crédito voltadas às MPEs.

Os dados a serem levantados no Banco do Brasil S/A serão obtidos por meio de consultas a documentos e publicações internas do departamento de relações institucionais e da Sala do Empreendedor, exclusivos no atendimento às MPEs na linha de crédito PROGER.

O acesso à documentação do Banco do Brasil S/A e a do SEBRAE-GO permite a catalogação de farto volume de informações sobre o primeiro bem como sobre as micro e pequenas empresas, no tocante aos instrumentos de análise de crédito, tanto por parte da instituição financeira como por parte dos pequenos empresários.

A proposição do modelo de análise competitiva requer, além das pesquisas que conduzem a sua elaboração, o acesso às bibliografias sobre análise da estrutura da indústria, segundo Porter, buscando variáveis (indicadores) ao modelo atual.

O trabalho também contemplará uma pesquisa empírica, realizada por meio de aplicação de fichas de entrevistas à duas amostras de MPEs – uma com crédito aprovado e outra com crédito reprovado. A pesquisa será feita mediante a aplicação das fichas por meio das quais se avaliará o modelo a ser proposto nesta dissertação.

## **1.7 DELIMITAÇÕES**

O modelo proposto destina-se à análise de crédito de MPEs, na linha específica do PROGER, nos segmentos de indústria, comércio e serviços. No modelo a ser proposto nesta dissertação os indicadores do nível estratégico das empresas serão obtidos por meio de entrevistas com os empresários dirigentes das MPEs. Portanto, as informações nem sempre refletirão a realidade das empresas, podendo distorcer a análise final.

A inexistência de análises setoriais das MPEs de Goiânia, com a finalidade de definir parâmetros às variáveis do modelo, visando permitir comparações, talvez seja a maior limitação de apoio ao analista. Além disso, deve-se levar em consideração os aspectos da legislação bancária, já que também exercem influência na análise.

Esta proposição tem o caráter de abordar o assunto sem a presunção de esgotá-lo, outra vez que a análise de crédito às MPEs do Banco do Brasil S/A

permite a realização de outros estudos. Estes estudos são em geral fundamentados em metodologias distintas, mas procuram indicar soluções satisfatórias do ponto de vista dos atores envolvidos no processo.

## **1.8 DESCRIÇÃO E ORGANIZAÇÃO DOS CAPÍTULOS**

Capítulo 1 - retrata a introdução, visando estabelecer a problemática, os objetivos, as justificativas, os aspectos metodológicos adotados e as delimitações básicas da pesquisa.

Capítulo 2 - é feita uma descrição sobre micro e pequena empresas, procurando posicioná-las em termos de alguns países e sua importância no Brasil, bem como a conceituação e o histórico da linha de crédito PROGER.

Capítulo 3 - faz uma síntese da pesquisa bibliográfica feita sobre a análise de crédito.

Capítulo 4 - é feita uma revisão bibliográfica sobre o estudo das estratégias empresariais, dando maior ênfase aos elementos que determinam a postura competitiva da empresa e, ainda, a estrutura do modelo proposto.

Capítulo 5 - descreve o modelo para a concessão de crédito proposto, enfatizando a ficha de entrevista e suas implicações para qualificar a posição estratégica da empresa.

Capítulo 6 - trata da aplicação do modelo proposto mediante um estudo em duas amostras (aprovadas e não aprovadas para o crédito de MPE), selecionadas no Banco do Brasil S/A.

Capítulo 7 - contém as conclusões da pesquisa seguidas das recomendações para futuros trabalhos.

## **2 AS EMPRESAS PEQUENO PORTE NO MUNDO E NO BRASIL**

### **2.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS**

O recente ressurgimento do interesse pelas MPEs contrasta fortemente com a impressão largamente difundida de que elas estariam fadadas a uma posição apenas marginal nas economias industrializadas maduras. Tal ponto de vista, que tem suas origens na obra de Marx, foi reforçado no livro *The new industrial state*, de autoria de J. K. Galbraith.

Aparentemente os dois autores refletiam o estágio dos acontecimentos em suas respectivas épocas: Marx via na crescente concentração da indústria europeia uma tendência inexorável do capitalismo e Galbraith testemunhava o avanço da transnacionalização das grandes corporações dos Estados Unidos, Europa e Japão. Modernamente, porém, percebe-se que as empresas de pequeno porte possuem determinadas características que, no atual estágio de desenvolvimento do sistema capitalista, conferem-lhes um grau de importância que por certo não possuíam há apenas algumas décadas.

Em linhas gerais, elas aparecem como elemento comum a várias dimensões da competitividade das economias modernas, a saber: MPEs seriam mais intensivas em trabalho que as grandes, seriam um imperativo das novas tecnologias (especialização flexível), flexibilidade, combate à pobreza e redução das desigualdades (Ramos, 1998).

#### **2.1.1 Intensidade da força - trabalho**

Frente à ausência de pesquisas concretas existe certa intuição que outorga às MPEs maior utilização de trabalho por unidade de produto. Esta característica segundo Ramos (1998), poderia originar-se na adoção de tecnologias trabalho-intensivas e em menor produtividade do fator trabalho. Dada esta suposta singularidade das pequenas empresas, duas vertentes teóricas tendem a justificar o apoio ao seu desenvolvimento:



A primeira de inspiração keynesiana, sustenta que o nível de atividade está determinado por variáveis macroeconômicas (taxa de juros, gastos públicos, propensão a consumir etc.). Uma vez estabelecido esse nível de atividade, a quantidade de emprego necessário para obtê-la seria o subproduto natural. Aqui entraria a importância das MPEs (Ramos, 1998).

Ramos (1998) adverte que na medida em que as MPEs são mais intensivas em trabalho e menos intensivas em capital do que as grandes empresas, elas requerem mais trabalho e menos capital por unidade de produto, as oportunidades de emprego seriam maiores naquelas economias em que se privilegia o desenvolvimento de pequenas empresas.

Em termos mais técnicos: quanto maior a participação das MPEs na economia, maior seria a elasticidade emprego-produto, portanto, o crescimento seria mais fértil em termos de geração de empregos (Ramos, 1998).

Uma segunda perspectiva teórica, conforme Ramos (1998), inverteria o raciocínio anterior, mas a conclusão seria similar. O nível de atividade, afirma o autor, estaria determinado pela oferta, sendo negligenciados os aspectos relativos à demanda. O desenvolvimento e a consolidação das MPEs estariam condicionados pelo acesso ao crédito, às tecnologias, à formação de recursos humanos e à comercialização.

Na medida em que as MPEs são intensivas em trabalho, políticas específicas para superar essas restrições elevariam a oferta de empregos e o nível de renda de uma sociedade, especialmente das populações mais vulneráveis, que, geralmente, levam adiante esses empreendimentos (Ramos, 1998).

Percebe-se com nitidez a diferença entre as duas perspectivas teóricas. Na primeira, o nível de renda depende de variáveis macroeconômicas. Na segunda, contrariamente, uma política de apoio às MPEs poderia elevar o nível de renda de uma sociedade.

### **2.1.2 A flexibilidade das micro e pequenas empresas**

Valendo-se de uma perspectiva teórica popularizada por Piore e Sabel (1984), as mudanças nas bases técnicas de produção teriam como desdobramentos alterações no antigo modo taylorista - fordista de produção.

Os autores evidenciam que diferentemente da produção em massa, realizada em grandes unidades, com maquinaria especializada, trabalho desqualificado e desmotivado, gerenciamento hierárquico etc., as novas tecnologias determinariam ou exigiriam um modo de acumulação flexível, que se caracteriza pela necessidade de articulação entre grandes, médias e pequenas unidades de produção, mais mão-de-obra em formação contínua, gerenciamento horizontal, estrutura descentralizada etc.

Não obstante, ter antecedentes nos distritos industriais do século XX, a crescente popularidade das MPEs seria uma consequência natural de uma base técnica que mudou e para a qual a grande empresa fordista já não seria mais adequada ou funcional.

Nessa perspectiva teórica segundo os autores, as MPEs não podem ser mais associadas a formas marginais ou arcaicas de produção, capazes de gerar empregos e/ou reduzir a pobreza, mas incapazes de trabalhar no setor mais moderno e dinâmico do aparelho produtivo. Ao contrário, as MPEs, pela suas características de flexibilidade, seriam capazes de maximizar os ganhos potenciais, em termos de produtividade, das novas tecnologias.

### **2.1.3 Flexibilidade e desenvolvimento das micro e pequenas empresas**

Assim como na perspectiva de Piore e Sabel (1984), é a nova base tecnológica que requer uma nova unidade de produção que lhe seja compatível. Lecostey (1992) vincula o crescimento das MPEs nos últimos quinze anos a uma manifestação e um modo de organização da produção mais flexível, que seria introduzido pela incerteza macroeconômica.

Nessa perspectiva teórica do autor, a grande unidade de produção taylorista-fordista seria pouco flexível no sentido de mostrar elevados custos para ajustar-se a

“choques” globais ou setoriais não previstos. A crescente internacionalização das economias, com a perda de controle sobre o ciclo conjuntural dos Estados-Nação, eleva a incerteza.

Para reduzir esses custos de ajustamento, as grandes empresas tendem, entre outras estratégias, substituir uma relação trabalhista por uma relação comercial – terceirização -, e reduzir os trabalhadores em tempo integral. Nesse contexto, as MPEs crescem graças à terceirização e, também, pelo fato de se tornarem mais competitivas em relação às grandes empresas, pela sua maior flexibilidade, ou seja, menores custos de ajustamento diante dos conflitos globais ou de setores não previstos.

Dessa forma, a perspectiva teórica parece reforçar a tendência levantada anteriormente: segundo Piore e Sabel (1984) a crescente importância da pequena empresa deve-se à sua maior funcionalidade em relação às novas tecnologias e também à minimização dos custos de ajustamento diante de um ambiente de incerteza. Como ambos os fenômenos caracterizam a economia mundial desde a crise da metade dos anos 70, existiriam razões objetivas para a crescente importância das micro e pequenas empresas.

#### **2.1.4 As micro e pequenas empresas e as políticas de combate à pobreza e redução das desigualdades sociais**

Esta perspectiva teórica, consoante Ramos (1998), compartilha muitos pontos já assinalados no item sobre o caráter do trabalho intensivo das pequenas empresas, mas parte de problemas que singularizam as economias periféricas: um significativo contingente da mão-de-obra está ocupado em atividades informais.

Este mercado de trabalho informal, segundo o autor, concentraria unidades de produção micro, com relações de produção familiares, unipessoais – trabalhadores autônomos - ou assalariados não registrados, com o uso de tecnologias tradicionais e intensivas em trabalho não-qualificado, cujos resultados seriam: baixos níveis de produtividade e rendimentos. A indigência e a pobreza estariam concentradas nesses espaços, e sua superação dependeria de uma política que eleve os rendimentos das populações aí ocupadas (Ramos, 1998).

Essa elevação por sua vez, segundo Ramos (1998), está vinculada aos possíveis ganhos de produtividade, que dependem da superação de certas restrições – creditícias, tecnológicas, de qualificação dos recursos humanos etc. -, para o desenvolvimento de unidades e sua integração ao setor moderno da economia.

A exemplo disso, a política de apoio ao setor informal como forma de superar a pobreza e integrar econômica e socialmente os setores marginalizados da população, foi popularizada na América Latina, em 1993, pelo Programa Regional de Emprego para a América Latina e Caribe (PREALC).

### **2.1.5 As micro, pequenas e médias empresas em alguns países**

A história da industrialização no século XX foi marcada pelo processo de concentração e centralização dos capitais, pela produção em massa e pela busca das economias de escala. Neste processo predominaram, durante décadas, visões como a de Galbraith (1978), destacando as virtudes das grandes corporações. Sob esta perspectiva a pequena empresa seria ineficiente, demandando mais recursos e, por conseguinte, indesejável. Foi o período de fortalecimento dos grandes monopólios e oligopólios na economia mundial.

Como demonstra Bannock (1981), com base em dados da economia britânica, até a década de 70 houve um grande declínio da participação da pequena empresa, tanto no emprego como no valor da produção. Esse foi o processo apoiado pelo Estado que, nos anos 60 e 70, estimulou a concentração e as fusões, realizando inclusive investimentos diretos nas grandes unidades produtivas.

Outro argumento baseava-se na visão de que “o fechamento de uma pequena empresa isolada ou a criação de uma nova não teria efeito mensurável sobre a economia e, conseqüentemente, poucos efeitos políticos, ao contrário das grandes empresas” (Bannock, 1981, p.9).

Porém, nos anos 70, esse quadro começava a mostrar sinais de reversão. As pequenas empresas passaram a ocupar espaços crescentes em variados setores de atividade. Audretsch (1995) mostrou que 66% dos novos empregos líquidos criados pelas empresas, nos Estados Unidos, entre 1969 e 1976, foram de

responsabilidade de empresas com menos de 20 empregados e que as empresas com menos de cinco anos concentravam mais de 80% do total de empregos.

O mesmo Audretsch (1995), citando reportagem da revista *The Economist* (*The Rise of America's Small Firms*, de 21 de janeiro de 1989), mostra que, até a metade dos anos 70, o tamanho das empresas aumentava. No final dos anos 80 as grandes empresas estavam contraindo-se e as pequenas empresas estavam em ascensão.

Estaria em curso o que o mesmo autor chamou de “uma das maiores ironias da história”, posto que “os países capitalistas maduros ocidentais viveram um processo não de concentração e centralização durante as duas últimas décadas, como Marx e Shumpeter previram, mas um processo de desconcentração e descentralização” (Audretsch, 1995, p.4).

Drucker (1985) afirma que os “velhos criadores de emprego” estão perdendo empregos desde o final dos anos 60 e que a criação e o crescimento dos empregos nos Estados Unidos estão ocorrendo em um novo setor, o das pequenas empresas. Trata-se de um processo caracterizado pelo autor como de “profunda mudança, de uma economia gerencial para uma economia empreendedora”.

Gibb (1993) desenvolveu um estudo sobre os fatores chave de sustentação das pequenas empresas. Nele, constatou que na Dinamarca e na Holanda, por exemplo, a fatia relativa de empregos na área de serviços girava em torno de 70%. Já em Portugal e na Grécia, o ramo de serviços ocupava 44% e 48%, respectivamente.

Hoje, na União Européia, a média percentual de empregos no ramo de serviços posiciona-se em torno de 67%. Pode-se associar estes dados à idéia generalizada que o setor de serviços vem ocupando um lugar de destaque na maioria dos países que tiveram sua economia sustentada pela atividade industrial manufatureira.

A aglomeração das populações em centros urbanos, o avanço tecnológico, a automação das fábricas e escritórios e, ainda, a busca constante da melhoria de qualidade de vida são os principais fatores que impulsionaram o crescimento deste setor nos países industrializados.

Segundo Gibb (1993), apesar da predominância e continuada expansão dos serviços, há alguns países que ainda se destacam pela presença de um setor

substancialmente manufatureiro. A Alemanha apresenta uma média de empregos, nesta área, em torno de 40%.

Embora os percentuais respectivos de cada setor de atividade representem mudanças significativas, é inegável a importância da manufatura na dinâmica do desenvolvimento econômico. Outro elemento ilustrativo deste cenário é o crescimento das pequenas empresas, que estão ficando mais fortes em todas as regiões da Europa, no nível de indústria manufatureira.

Além do exposto acima, os estudos de Gibb (1993) retratam que as organizações com menos de cem empregados abrangem 36% do total de empregos na Noruega e 69% na Suíça. “O resultado desse processo é que as pequenas empresas passaram a representar cerca de 50% quando não mais, do valor da produção e a reter mais de 60% dos postos de trabalho em alguns países” (Gibb 1993).

A importância das empresas de pequeno porte é reconhecida por diversos autores que destacam: “as micro, pequenas e médias empresas são um setor estratégico das economias dos países e, são fatores chave para criação de empregos, para a melhoria da distribuição das rendas e para o desenvolvimento das sociedades (Carullo, 1998, p.569);

“O surto de interesse internacional pela pequena empresa se deve grandemente à idéia de que elas são trabalho intensivo e, conseqüentemente, que promovê-las contribuirá em muito para abrandar o problema do desemprego” (Bannock, 1981, p.10);

“A maior parte dos novos empregos emanou das pequenas empresas” e “evidências estatísticas mostram que pequenas empresas estão tendo um papel mais relevante em todos os setores da economia” (Audretsch, 1995, p.3);

“As pequenas empresas, especialmente manufatureiras, estiveram crescendo mais e criando mais empregos do que as grandes empresas, em anos recentes” (FrizRoy e Kraft, 1991, p.152);

“Sem os novos empregos gerados e os repostos pelas pequenas empresas, os problemas de desemprego seriam muito maiores do que são” (Hull e Hjern, 1987, p.74): “(...) as pequenas empresas empregam mais trabalho por unidade de capital e exigem menos capital por unidade de produto do que as grandes” (Harper, 1984, p.16).

“A partir dos anos 70 começou a observar-se uma mudança em direção às pequenas empresas, possivelmente pelas suas maiores contribuições para a geração de empregos” (Tremblay, 1998);

Ressalta-se aqui que as MPEs passaram a atrair a atenção dos meios acadêmicos, políticos e empresariais em todo mundo, visto o grande número de estudos realizados sobre o tema que, de acordo com Filion (1997), teriam ultrapassado a casa dos mil, apresentado em mais de cinquenta conferências e vinte e cinco publicações especializadas em 1996.

### **2.1.6 Importância das MPEs no Brasil**

A importância das empresas de pequeno porte tornou-se evidente tomando-se por base as crises econômicas, uma vez que absorviam parte da mão-de-obra desempregada. Atualmente, os altos níveis de desemprego e a robotização de muitos processos industriais, combinados com uma legislação trabalhista, que não estimula a contratação de trabalhadores pelas grandes empresas, incentivaram a sub-contratação, especialmente em países mais avançados. Assim, desenvolveram-se vínculos de cooperação entre a grande empresa e as subcontratadas, afim de satisfazer os requerimentos de eficiência (SEBRAE, 1994).

O papel das MPEs no atual processo de alterações nos paradigmas de produção das economias industrializadas tem suscitado uma série de estudos, os quais atribuem a este segmento empresarial um papel de dinamismo no novo padrão de produção e de adaptabilidade às novas exigências do mercado. Segundo o (SEBRAE, 1994), as justificativas, enfatizando tal proposição, destacam:

- a contribuição para a geração de empregos e absorção de mão-de-obra (muitas vezes liberada pelas grandes empresas, em seu processo de ajuste);
- manutenção de certo nível de atividade econômica em determinadas regiões;
- contribuição para a descentralização da atividade econômica;
- potencial de assimilação, adaptação, introdução e geração de novas tecnologias de produto e de processo.

Dentre as justificativas citadas, o que sobressai no debate é a ênfase na maior flexibilidade e simplicidade das MPEs, isto é, a capacidade de adaptação às transformações conjunturais, e talvez estruturais, no ambiente em que elas atuam.

No entanto, faz-se necessário ter presente, no caso brasileiro, que o desenvolvimento das MPEs está intrinsecamente ligado à dinâmica empreendida pelas grandes empresas da economia, nos processos de terceirização e de subcontratação. Isto é, na medida em que a grande empresa repassa às pequenas a realização de partes de seu processo produtivo, repassa também a tecnologia necessária à execução dessas partes, exportando *modus operandi* às empresas sub-contratadas.

Nos países de economia avançada, como o visto, o quadro delineado para as MPEs mostra que elas disputam, em igualdade, mercados dominados até então pelas grandes empresas. No caso brasileiro, o processo de reconversão produtiva tem reservado para as MPEs o papel de absorvedoras de atividades que antes estavam alojadas nas grandes empresas. Neste cenário, onde novas formas de relação entre as empresas estão se conformando, a regra tem sido a fragmentação das grandes corporações (SEBRAE, 1994).

Ainda que esse seja o panorama atual, o desafio que se coloca é o de pensar o segmento empresarial das MPEs num cenário duradouro e capaz de incrementar a oferta de empregos, investindo cada vez mais em inovação, e não, candidato a um mercado secundário, restrito no seu ambiente tradicional: empregos instáveis e mal remunerados.

A seguir, relacionar-se-á, resumidamente, a análise da micro e pequena empresa no Brasil, elaborada pelo SEBRAE, com base em dados do Departamento Nacional de Registro do Comércio (DNRC), no período de 1990 a 1999.

Para o levantamento dos dados foram considerados os seguintes critérios:

- microempresa: na indústria até 19 empregados e no comércio/serviço mais de 09 empregados;
- pequena empresa: na indústria de 20 a 99 empregados e no comércio/serviço de 10 a 49 empregados;
- média empresa: na indústria de 100 a 499 e no comércio/serviço de 50 a 99 empregados;
- grande empresa: na indústria acima de 499 empregados e no comércio/serviço mais de 99 empregados.



No período de 1990 a 1999 foram constituídas no Brasil 4,9 milhões de empresas, dentre as quais 2,7 milhões são microempresas. Apenas no ano de 1999 foram constituídas 475.005 empresas no País, com as microempresas totalizando 267.525, representando um percentual de 56,32% do total de empresas constituídas no Brasil.

O Sudoeste foi a região que registrou o maior número de microempresas constituídas, com um total de 124.147, seguido do Sul, com 55.737; Nordeste, 45.551; Centro – Oeste, 27.366; e Norte, com 14.724.

No mesmo período de 1990 a 1999 foram extintas no Brasil 11,6% das empresas, ficando a região Sudeste com o maior percentual, 5,8%, e a região Norte com menor percentual, 0,3%.

Quanto a distribuição das empresas industriais, comerciais e de serviços, por porte e setor, no Brasil, no período de 1994, a composição era 90,17% microempresas, 8,06% pequenas empresas, 1,12% média empresa e 0,65% grandes empresas.

Em relação ao pessoal ocupado, segundo o porte da empresa por setor no mesmo período (1994), 22,87% eram absorvidos pelas microempresas, 16,71% pelas empresas de pequeno porte e 60,42% pelas empresas de médio e grande porte.

Quanto a distribuição da receita/valor bruto da produção industrial, segundo o porte da empresa no período 1994, a participação das micro e pequenas empresas situava-se em 28,22% do total.

A distribuição do número de empresas por faixa de pessoal ocupado no Brasil no período de 1994, pode-se destacar o papel da micro e pequena empresas no setor de indústria 96,37%, comércio 99,20% e serviço com 97,44% do total.

### **2.1.7 Principais ações direcionadas às micro e pequenas empresas**

A principal ação de política industrial direcionada às micro e pequenas empresas nos anos 80 foi a aprovação pelo Congresso Nacional do Estatuto da Microempresa, em 1994 (Lei no. 7.256, de 27 de novembro de 1984). Este Estatuto estabeleceu, para empresas com faturamento anual de até 10.000 ORTNs (cerca de US\$ 40.000), “normas relativas ao tratamento diferenciado, simplificado e favorecido,

nos campos administrativo, tributário, previdenciário, trabalhista, creditício e de desenvolvimento empresarial.” (Gonçalves e Koprowsky, 1995,p.19).

Além da aprovação do Estatuto antes mencionado, também a Constituição de 1988 tratou das empresas de pequeno porte no seu Artigo 179: “A União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios dispensarão às microempresas e às empresas de pequeno porte, assim definidas em lei, tratamento jurídico diferenciado, visando a incentivá-las pela simplificação de suas obrigações administrativas, tributárias, previdenciárias e creditícias, ou pela eliminação ou redução destas por meio de lei.” (Gonçalves e Koprowsky, 1995, p.19).

Apesar dessas leis terem sido aprovadas em função de demandas das instituições representativas das MPEs, não tiveram impactos imediatos sobre o segmento das empresas de pequeno porte dado que a sua implementação não foi regulamentada (o que só veio a ocorrer, com algumas modificações, em 1994).

Nos anos 90 ocorreram mudanças importantes no aparato institucional de apoio as MPEs. Tais mudanças foram definidas, em um primeiro momento, em consonância com as proposições mais gerais da Política Industrial e de Comércio Exterior (PICE), definida no governo Collor.

Uma das primeiras mudanças foi a transformação do antigo Centro Brasileiro de Assistência Gerencial à Pequena e Média Empresa (CEBRAE), órgão do Governo Federal, no Serviço Brasileiro de Apoio à Micro e Pequena Empresa (SEBRAE), uma instituição “paraestatal” na qual, entretanto, o governo tem assento no Conselho Deliberativo Nacional e cujo controle das contas é feito pelo Tribunal de Contas da União (Souza e Suzigan et alli, 1998). A principal fonte de financiamento da instituição é a contribuição compulsória de 0,3% da folha de pagamentos das empresas (SEBRAE, 1995).

Outra mudança importante foi representada pela participação do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) por intermédio do BNDES Participações S/A (BANDESPAR) em programas para as MPEs. O BNDES, tendo passado também por mudanças nesse período, manteve a sua tradição histórica de ser a fonte básica de financiamento de longo prazo existente no Brasil. Entretanto, é somente na década de 90 que a presença mais direta junto ao segmento de MPEs passa a ganhar espaço no rol dos objetivos definidos para sua atuação, dado que as linhas de financiamento oferecidas pelo banco de forma direta

(acima de US\$ 5 milhões) excluía naturalmente as pequenas empresas (Suzigan e Villela, 1997; Soledade et alli, 1996).

O principal programa implementado pelo BNDES nesse período foi o Consórcio de Capitalização de Empresas de Base Tecnológica (CONTEC), criado em 1991. O objetivo principal consiste em financiar empresas cujas atividades estejam voltadas para a inovação tecnológica. O BNDES financia as empresas selecionadas mediante participação (capital de risco), com posterior desinvestimento (venda da participação do BNDES, prevista para ser realizada em Bolsa de Valores) (Suzigan e Villela, 1997; Soledade et alli, 1996).

As MPEs também foram consideradas nas políticas de incentivo à indústria regulamentadas no período 1993-94, no governo Itamar Franco. Em 28 de março de 1994 foi sancionada pelo Presidente da República a Lei no. 8.864 que tratava de estímulos às MPEs.

A Lei no. 8.864 regulamentava alguns itens já propostos pelo Estatuto da Microempresa e pelo Artigo 179 da Constituição de 1988. De acordo com a regulamentação (Gonçalves e Koprowsky, 1995: p.19):

- as microempresas foram definidas pelo faturamento de até 250.000 Unidade Fiscal de Referência (UFIR) e as empresas de pequeno porte as que faturavam até 700.000 UFIR;
- em termos de isenção fiscal permaneceu a concessão existente na legislação anterior (dado que não ocorreu alteração na legislação específica), ou seja, as isenções tributárias estavam restritas às empresas com faturamento até 96.000 UFIR;
- constituição do Fundo de Aval ou Fiança (detalhamento em item específico), como garantia de crédito para as MPEs; as operações do Fundo de Aval deveriam ser lastreadas por uma parte da contribuição social das empresas (até 5%). Em julho de 1995 foi firmado convênio com o Banco do Brasil S/A que deu início às operações do Fundo (as diretrizes e normas ficaram sob a responsabilidade do Conselho Deliberativo do SEBRAE) (SEBRAE, 1998);
- as verbas do Fundo de Amparo ao Trabalhador (FAT), mediante aprovação do Conselho Deliberativo do Fundo de Amparo ao Trabalhador (CODEFAT), poderiam ser utilizadas pelas instituições federais em programas de geração de emprego e renda em MPEs, o

governo instituiu em 1991 o Programa de Geração de Emprego e Renda (PROGER), com esses recursos ( detalhamento em item específico);

- a regulamentação da desburocratização da legislação previdenciária e trabalhista, bem como da facilidade de acesso ao crédito dependia da emissão de atos complementares pela Administração Federal.

A forma como a Lei 8.864/94 foi regulamentada (opôs vetos presidenciais ao texto definido pelo Congresso Nacional) não correspondeu às expectativas das instituições representativas das empresas de pequeno porte. Entre outras, a principal crítica feita por essas instituições à Lei foi a de contrariar a definição de microempresa (faturamento até 250.000 UFIR) para efeito de isenção de impostos (Gonçalves e Koprowsky, 1995).

Algumas alterações ocorreram nos últimos anos com respeito aos critérios de enquadramento tributário das MPEs. A implementação do Sistema Integrado de Pagamento de Impostos e Contribuições das Microempresas e Empresas de Pequeno Porte (SIMPLES) pela Lei no. 9.317, de 11 de dezembro de 1996, introduziu um sistema simplificado de pagamento de impostos, com alíquotas progressivas de acordo com o faturamento. A alteração do conceito de empresa de pequeno porte pela Lei no. 9.732, de 11 de dezembro de 1998, e a inclusão neste benefício de creches, pré-escolas e estabelecimentos de ensino fundamental pela Lei no. 10.034, de 24 de outubro de 2000.

A estabilização econômica em conjunto com algumas iniciativas governamentais e do SEBRAE determinaram uma melhoria nas condições de financiamento às MPEs brasileiras a partir de meados dos anos 90. As principais linhas de financiamento disponíveis às MPEs no Brasil são as oferecidas por bancos oficiais. Nos últimos anos a maior parte dessas linhas estão sendo operadas em convênios com o SEBRAE, dentre elas destaca-se o PROGER (Gonçalves e Koprowsky, 1995).

### 2.1.8 Origem e aplicação da linha de crédito PROGER

Os incentivos aos pequenos empreendimentos têm no Brasil uma trajetória relativamente longa. De maneira geral, tais apoios estavam concentrados no setor informal e eram iniciativas do setor governamental e de organizações não-governamentais.

Esses programas atingiram um relativo auge durante a fase do milagre brasileiro quando, não obstante as elevadas taxas de crescimento, uma parte significativa da população continuava ocupada em postos de baixa qualidade, no setor informal.

Depois de um considerável declínio em sua popularidade, que coincide com o impasse dos anos 80, já na década seguinte verificou-se o ressurgimento dessas iniciativas, tanto nas esferas governamentais como na sociedade civil. Segundo Ramos (1998), vários são os fatores que alimentaram o novo ciclo de iniciativas, entre os quais:

- a generalizada consciência sobre a necessidade de evitar que o novo ciclo de crescimento não reproduza as desigualdades do anterior;
- urgente necessidade de implementar políticas que reduzam os níveis de pobreza e indigência;
- paliar os problemas relativos ao emprego.

Na realidade, os fatores supracitados, segundo o próprio autor, podem estar inter-relacionados e, dessa forma, a ajuda aos pequenos empreendimentos converteu-se em elemento contemplado em todas as alternativas de política social. Conforme Ramos (1998), o PROGER, especificamente, foi um subproduto da campanha contra a fome que Herbert José de Souza popularizou no início dos anos 90. As demandas da sociedade civil no Conselho de Segurança Alimentar (CONSEA), para obter, do governo, medidas concretas que não estivessem limitadas à distribuição de alimentos, possibilitou o projeto de um amplo programa de geração de emprego e renda, definido como uma política de apoio e incentivo aos pequenos empreendimentos, tendo como marco institucional quase natural o Ministério do Trabalho.

### 2.1.8.1 Histórico

O FAT é um fundo especial de natureza contábil-financeira, vinculado ao Ministério do Trabalho e Emprego (MET), destinado ao custeio do Programa do Seguro Desemprego (PSD), do Abono Salarial e ao financiamento de Programas de Desenvolvimento Econômico (PDE).

A principal fonte de recursos do FAT é composta, segundo o próprio Ministério do Trabalho, pelas contribuições para o Programa de Integração Social (PIS), criado por meio da Lei Complementar número 07, de 07 de setembro de 1970, e para o Programa de Formação do Patrimônio do Servidor Público (PASEP), instituído pela Lei Complementar número 08, de 03 de dezembro de 1970.

A partir da promulgação da Constituição Federal, em 05 de outubro de 1988, nos termos do que determina o seu artigo 239, os recursos provenientes da arrecadação das contribuições para o PIS e para o PASEP foram destinados ao custeio do Programa do Seguro Desemprego (PSD), do Abono Salarial e, pelo menos 40%, ao financiamento de Programas de Desenvolvimento Econômico, estes últimos a cargo do BNDES.

A regulamentação do Programa do Seguro Desemprego (PSD) e do abono a que se refere o artigo 239 da Constituição ocorreu com a publicação da Lei número 7.998, de 11 de janeiro de 1990. Esta lei também instituiu o FAT e o Conselho Deliberativo do Fundo de Amparo ao Trabalhador (CODEFAT). Este é um órgão colegiado, de caráter tripartite e paritário composto por representantes dos trabalhadores, dos empregadores e do governo, que atua como gestor do FAT.

Dentre as funções mais importantes do órgão estão as de elaborar diretrizes para os programas e para alocação de recursos, de acompanhar avaliar seu impacto social e de propor o aperfeiçoamento da legislação referente às políticas. Igualmente importante é o papel que exerce no controle social da execução destas políticas – no qual estão as competências de análise das contas do Fundo, dos relatórios dos executores dos programas apoiados, bem como de fiscalização da administração do FAT.

Segundo o Ministério do Trabalho, as ações financiadas com recursos do FAT estão estruturadas em torno de dois programas: o Programa do Seguro Desemprego (PSD) e o PROGER, cujos recursos são alocados por meio de depósitos especiais criados pela Lei número 8.352, de 28 de dezembro de 1991.

Os Programas de Geração de Emprego e Renda – voltados em sua maioria para os micro e pequenos empresários, cooperativas e para o setor informal da economia – associam crédito e capacitação para que se gere emprego e renda.

Os recursos extra-orçamentários do FAT são depositados junto às instituições oficiais federais que funcionam como agentes financeiros dos programas (Banco do Brasil S/A, Banco do Nordeste S/A, Caixa Econômica Federal e Banco de Desenvolvimento Econômico e Social). Fazem parte destes programas o PROGER urbano e rural e o Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar – (PRONAF).

Além dos programas para as MPEs, o FAT financia o PROEMPREGO, que está voltado para os setores estratégicos como: transporte coletivo de massa, infraestrutura turística, obras de infra-estrutura voltadas para a melhoria da competitividade do país, bem como, o PROTRABALHO, que busca apoiar pólos de desenvolvimento integrado na Região Nordeste e Norte de Minas Gerais, fundamentais para o desenvolvimento sustentado.

#### **2.1.8.2 Programa de Geração de Emprego e Renda – PROGER**

O PROGER, instituído pelo CODEFAT, por meio da Resolução – CODEFAT número 59, de 25 de março de 1994, tem por finalidade principal a promoção de ações que gerem emprego e renda, mediante concessão de linhas de crédito para financiar quem quer iniciar ou investir no crescimento de seu negócio, tanto na área urbana quanto na área rural. O PROGER urbano, foco principal desta dissertação, tem por objetivo gerar e manter emprego e renda para a população.

Trata-se de um recurso originário do FAT e sua aplicação obedece às prioridades definidas pelas Comissões Estaduais e Municipais de Emprego (CEME). O PROGER prevê não só o crédito, mas também capacitação gerencial do beneficiário, acompanhamento e assistência técnica pelos agentes estaduais do

Sistema SEBRAE. Estas ações são importantes para a permanência do empreendimento no mercado.

Os destinos dos recursos do PROGER são para o setor informal da economia às MPEs e às cooperativas e associações de produção, formadas por micro ou pequenos empreendedores, urbanos e rurais. Como o tema deste trabalho está vinculado à linha de crédito PROGER urbano, na cidade de Goiânia, tendo principal agente financeiro o Banco do Brasil S/A, exemplificar-se-á apenas a linha de crédito destinado às micro e pequenas empresas.

### **2.1.8.3 Agente financeiro e condições de financiamento**

Agente: Banco do Brasil S/A

Linha de crédito: microempresas e empresas de pequeno porte.

Finalidade: apoio, mediante abertura de crédito fixo a projetos de investimento e capital de giro associado, que proporcionem a geração ou manutenção de emprego e renda.

Beneficiários: firmas individuais e pessoas jurídicas, inclusive as em fase de implantação, de direito privado, de micro e pequeno portes, desde que não inseridas no Cadastro de Inadimplentes do Ministério da Fazenda (CADIM), Serviço de Proteção ao Crédito (SPC) e Centralização de Serviços nos Bancos S/A (SERASA).

Itens financiáveis: bens e serviços indispensáveis ao empreendimento, tais como obras de construção civil; instalações elétricas, hidráulicas e depuradores de resíduos; móveis e utensílios de escritório; vitrines e outras instalações comerciais; capital de giro associado, assim definido o dimensionado para atendimento de necessidades adicionais de giro, decorrentes da execução do projeto; os seguintes veículos automotores, novos ou usados, com até cinco anos de uso: pick-up leves e motocicletas de até 125 cilindradas; máquinas e equipamentos novos – inclusive de origem estrangeira, já internalizados – ou usados; máquinas de escrever, de calcular, fax, copiadora, computadores e periféricos novos.

Itens não financiáveis: quaisquer dos veículos não mencionados no item anterior; encargos financeiros; recuperação de capitais já investidos ou pagamento de dívidas; gastos gerais de administração; construção civil, máquinas e equipamentos fixos ao solo e demais benfeitorias que passem a integrar definitivamente imóvel de



terceiro; aquisição de terreno ou de unidade já construída ou em construção; inversões destinadas à produção de açúcar e álcool; capital de giro associado, no caso de investimento para implantação de sistemas de gestão empresarial.

Assistência técnica: os empreendimentos contarão com assistência técnica (gerencial, tecnológica ou de qualquer natureza) de entidade como o SEBRAE ou técnico qualificado.

Projeto: financiamento de até R\$ 25.000,00: apresentar proposta de investimento simplificada, para que seja efetuado o cálculo de capacidade de pagamento. Financiamento acima de R\$ 25.000,00: o projeto deve ser elaborado por entidade qualificada, tais como SEBRAE, Universidade, Consultoria Junior de Empresas em Universidades, Sistema Nacional de Emprego (SINE), devendo abranger aspectos técnicos, econômicos, financeiros, organizacionais, administrativos, de capacidade gerencial, qualificação de mão-de-obra e de comercialização.

Limite financiável: investimento fixo (sobre o valor total dos itens financiáveis)

I – microempresas – 80%.

II – empresas de pequeno porte – 70%.

Capital de giro associado – até 30% do valor financiado para investimento fixo, observado o teto da linha.

Teto: o valor do financiamento, incluído capital de giro associado, quando houver, está limitado a R\$ 50.000,00 por beneficiário.

Prazo de financiamento: deve ser fixado de acordo com o cronograma físico-financeiro do projeto e a capacidade de pagamento do empreendimento e do beneficiário, observando-se os seguintes prazos máximos:

investimentos exclusivos para implantação de sistemas de gestão empresarial – até 18 meses, incluído o período de carência de até 6 meses.

Demais investimentos inclusive capital de giro associado, se for o caso, até 60 meses, incluído o período de carência de até 12 meses.

Encargos financeiros: encargos básicos – 100% da variação da Taxa de Juros de Longo Prazo (TJLP) ou outro que venha a substituí-la.

Encargos adicionais – 5,33% ao ano.

Garantias: Fundo de Aval às Micro e Pequenas Empresas (FAMPE), aval ou fiança e quaisquer das garantias reais admitidas pelo banco, para a parcela não garantida pelo FAMPE.

Utilização: de acordo com cronograma de execução físico-financeiro do projeto, observado que o cronograma de utilização de crédito deve ser estabelecido em reais, admitindo-se, a critério do Banco do Brasil S/A, que as parcelas não utilizadas sejam atualizadas pela TJLP, não podendo exercer, contudo, o valor efetivo do custo dos bens e serviços financiados.

Forma de pagamento: em parcelas mensais e sucessivas, sendo:

- durante o período de carência – encargos adicionais;
- após o período de carência – principal, encargos básicos e adicionais, calculados pelo Sistema de Amortização Constante (SAC).

Risco operacional: Banco do Brasil S/A

Recursos: do FAT.

#### **2.1.8.4 Fundo de Aval às Microempresas e Empresas de Pequeno Porte – FAMPE**

A falta de crédito é um dos principais obstáculos para a criação e o desenvolvimento dos pequenos negócios no Brasil. Há muito tempo as MPEs reclamam das dificuldades de acesso ao crédito. O SEBRAE, cumprindo sua missão de fomentar o desenvolvimento desse importante segmento da economia nacional, firmou convênio com os agentes financeiros oficiais, visando a divulgação de informações e prestação de consultoria sobre as linhas de crédito, e, viabilizando a concessão de avais (SEBRAE/MG, 1998).

Acreditando nos seus clientes o SEBRAE resolveu mudar o curso da história: criou o FAMPE, para viabilizar a concessão de avais e facilitando o acesso ao crédito.

Assim, com recursos financeiros e institucionais próprios, o FAMPE permite às microempresas e às empresas de pequeno porte, por meio do Aval do SEBRAE, complementar garantias aos empréstimos, que visem o desenvolvimento de novos empreendimentos e/ou que visem o desenvolvimento e o aperfeiçoamento dos empreendimentos já existentes (SEBRAE/MG, 1998).

É um instrumento financeiro e institucional mediante o qual o SEBRAE avaliza microempresas e empresas de pequeno porte, complementando as garantias que são exigidas pelos bancos na concessão de empréstimos.

Podem ser beneficiários do aval do SEBRAE as microempresas e as empresas de pequeno porte, pertencentes aos setores industrial (inclusive agroindústria), comercial e de serviços. Para microempresa, a pessoa jurídica e a firma mercantil individual que tiver receita bruta anual igual ou inferior a R\$ 244.000,00 (duzentos e quarenta e quatro mil reais). Para empresa de pequeno porte, a pessoa jurídica e a firma mercantil individual, que não enquadrada como microempresa, tiver receita bruta anual superior a R\$ 244.000,00 (duzentos e quarenta e quatro mil reais) e igual ou inferior a R\$ 1.200.000,00 (um milhão e duzentos mil reais). De acordo com os parâmetros estabelecidos no Art. 2º da Lei n.º 9.841, de 5 de outubro de 1999 (SEBRAE/MG, 1998).

O aval do SEBRAE prioriza os financiamentos de longo prazo, voltados para a melhoria da rentabilidade e competitividade das microempresas e empresas de pequeno porte. Portanto, não admite financiamento de capital de giro isolado, admite-se, entretanto, o financiamento de capital de giro associado ao investimento, em até 50% do total financiado.

Dentre as finalidades, priorizam-se os financiamentos voltados para:

- investimentos fixos e mistos;
- implantação de novos empreendimentos;
- aquisição/absorção de tecnologia e assistência técnica;
- desenvolvimento e aperfeiçoamento de produtos e processos;
- aquisição de equipamentos de controle de qualidade;
- aquisição de veículos utilitários;
- contratação de consultoria para implantação de programas de Qualidade Total;
- cobertura de custos com processos de habilitação e certificação nas Séries de Normas ISO 9000/NBR-19000 e ISO 14000/NBR-14000;
- produção e comercialização de bens destinados ao mercado externo, na fase pré - embarque; e

Outras que vierem a ser definidas pelo SEBRAE.

Limites e as condições para a concessão do aval.

O SEBRAE autoriza os bancos credenciados a concederem aval às operações de financiamento nas seguintes condições:

- para financiamentos de investimentos fixos ou investimentos com capital de giro associado, a garantia poderá ser de até 50% do valor financiado;
- para financiamentos voltados à exportação na fase pré – embarque, a garantia será de até 80% do valor financiado;
- para o financiamento de consultoria de implantação e cobertura de custos voltados para a obtenção de certificação na Série de Normas ISO 9000/NBR 19000 e ISO 14000/NBR 14000, o aval poderá ser de até 90% do valor a ser financiado;
- o aval por operação não poderá ultrapassar o valor de R\$ 72.000,00 (setenta e dois mil reais);
- nos casos de microempresas e empresas de pequeno porte exportadoras, o aval por empresa não poderá ultrapassar R\$ 300.000,00 (trezentos mil reais);
- nos casos de microempresas e empresas de pequeno porte a serem contempladas no Programa Mais Cinema 1999/2000, executado pelo Ministério da Cultura, o aval por operação não poderá ultrapassar R\$ 120.000,00 (cento e vinte mil reais).

O prazo máximo de aval é de 60 meses, independentemente do prazo de financiamento pactuado entre o banco e o mutuário ser superior a esse limite; e, para financiamentos voltados à exportação o prazo máximo da garantia é de 24 (vinte e quatro) meses.

O prazo de carência dos financiamentos poderá ser de até 12 meses, podendo, entretanto, chegar até a 24 meses nos casos de financiamentos com recursos dos Fundos Constitucionais do Norte (FNO), do Nordeste (FNE) e do Centro - Oeste (FCO), de financiamentos de projetos que visem o desenvolvimento ou absorção de tecnologia ou de projetos oriundos do Programa Mais Cinema 1999/2000.

Encargos financeiros máximos de 8% ao ano, acrescidos da TJLP ou 12% ao ano, acrescidos da Taxa de Referência (TR).

Os encargos financeiros dos financiamentos concedidos às microempresas e empresas de pequeno porte exportadoras serão de no máximo 20% ao ano, acrescidos da taxa de juros para financiamentos interbancários de Londres (LIBOR – dólar americano) (SEBRAE/MG, 1998).

### **3 PRINCÍPIOS DA ANÁLISE DE CRÉDITO**

#### **3.1 INTRODUÇÃO**

O crédito é um elemento presente em praticamente todas as políticas financeiras das empresas comerciais e industriais, como forma de alavancar as vendas ou suprir necessidades de caixa, realização de aquisições ou aumento da capacidade de produção. A análise de crédito é tarefa bastante complexa e de fundamental importância numa instituição financeira.

As instituições financeiras, tais como: bancos comerciais, financeiras e sociedades de arrendamento mercantil (leasing) necessitam gerir de maneira cada vez mais eficaz suas carteiras de empréstimos, a fim de não causar prejuízos aos seus acionistas e clientes, o que torna o crédito o próprio negócio da instituição.

Como o que se pretende com a análise de crédito é reduzir o risco potencial de inadimplência, é necessário determinar quais são os pressupostos sugeridos para esse tipo de análise, e quais são os principais trabalhos desenvolvidos na área. O estudo feito neste capítulo procurará ainda mostrar os parâmetros usados pelo Banco do Brasil S/A na concessão de crédito às MPEs e irá reforçar o modelo proposto nesta dissertação.

#### **3.2 CRÉDITO**

Como a palavra já diz, crédito é confiança. Confiança em uma pessoa que hoje se compromete a cumprir uma obrigação futura. As obrigações de cunho pecuniário, por meio do crédito, agilizam as atividades econômicas principalmente pelo fato de uma empresa satisfazer hoje uma necessidade, pagando o seu preço no futuro (Filho, 1990).

Segundo Schrickel (1994), crédito é todo ato de vontade ou disposição de alguém de destacar ou ceder, temporariamente, parte de seu patrimônio a um terceiro, com a expectativa de que esta parcela volte a sua posse integralmente, após decorrido o tempo estipulado. Esta parte do patrimônio pode ser materializada

por dinheiro (empréstimo monetário) ou bens (empréstimo para uso, ou venda com pagamento parcelado, ou a prazo).

Conforme Silva (1998), numa instituição financeira bancária as operações de crédito constituem-se seu próprio negócio. Dessa forma, o banco empresta dinheiro ou financia bens aos clientes, funcionando como uma espécie de “intermediário financeiro” porque os recursos que aplica são captados no mercado por meio dos depósitos efetuados por milhares de clientes – depositantes.

Segundo o autor supracitado a concessão de crédito num banco consiste em emprestar dinheiro, isto é, colocar à disposição do cliente determinado valor monetário em determinado momento, mediante promessa de pagamento futuro. A taxa de juros será a retribuição por essa prestação de serviço cujo recebimento poderá ser antecipado, periódico ou mesmo ao final do período, juntamente com o principal emprestado.

O crédito pode fazer com que as empresas aumentem seu nível de atividade; estimular o consumo influenciado na demanda; cumprir uma função social ajudando as pessoas a obterem moradia, bens e até alimentos; facilitar a execução de projetos para os quais as empresas não disponham de recursos próprios suficientes. A tudo isso, por outro lado, deve-se acrescentar que o crédito pode tornar empresas ou pessoas físicas altamente endividadas, assim como pode ser parte componente de um processo inflacionário (Silva, 1998).

### **3.3 ANÁLISE DE CRÉDITO**

O objetivo do processo de análise de crédito é o de averiguar a compatibilidade do crédito solicitado com a capacidade financeira do cliente. Conforme destacam Oreska (1993) e Diamond (1984), entre as atribuições dos bancos, uma importante tarefa consiste na análise, prefixação e monitoramento de riscos de crédito, baseada em informações concretas dos clientes.

A análise de crédito envolve a habilidade de fazer uma decisão de crédito, dentro de um cenário de incertezas e constantes mutações e informações incompletas. Esta habilidade depende da capacidade de analisar logicamente situações, não raro, complexas, e chegar a uma

conclusão clara, prática e factível de ser implementada (Schrickel, 1994).

Para Pirok (1994), a adequada análise de crédito é crucial para a atividade bancária ao possibilitar a redução do risco de crédito, após a identificação dos pontos fortes e pontos fracos de clientes prospectivos e de clientes com relacionamento já inicializados em concessões de crédito. Segundo o autor, a identificação do risco de crédito é essencial para a tomada de decisão, classificação de risco e prefixação do empréstimo.

Ressalta-se ainda, que segundo Schrickel (1994), as técnicas específicas de análise variam com a situação peculiar que se tem à frente, porém, tomar uma decisão dentro de um contexto incerto, em constante mutação, e tendo em mãos um volume de informações nem sempre suficiente é extremamente difícil.

Para realizar a avaliação de riscos sobre concessões de crédito, os bancos recorrem ao uso de duas técnicas de análise: a técnica subjetiva e a técnica objetiva ou estatística. A conceituação e a descrição do processo de análise de crédito subjetivo serão apresentadas a seguir, quanto à técnica objetiva ou estatística, a descrição, em item específico.

### **3.3.1 Os C's do crédito**

Por definição, segundo Santos (2000, p.44), o processo de análise subjetiva envolve decisões individuais quanto a concessão ou recusa de crédito. Neste processo a decisão baseia-se na experiência adquirida, disponibilidade de informações e sensibilidade de cada analista quanto à viabilidade de crédito.

Gitman (1997) acredita que um dos insumos básicos à decisão final de crédito é o julgamento subjetivo que o analista financeiro faz para determinar se é válido ou não assumir riscos. Segundo o autor, a experiência adquirida do analista e a disponibilidade de informações (internas e externas) sobre o caráter do tomador são requisitos fundamentais para a análise subjetiva do risco de crédito.



As informações que são necessárias para a análise subjetiva da capacidade financeira dos tomadores são tradicionalmente conhecidas como “C’s do Crédito”: Caráter, Capacidade, Capital, Colateral e Condições.

- Caráter: idoneidade atual e histórica do cliente na amortização de empréstimo.
- Capacidade: habilidade do cliente na conversão de seus ativos em renda ou receita.
- Capital: situação econômico – financeira.
- Colateral: vinculação de bens patrimoniais ao contrato de empréstimo.
- Condições: impacto dos fatores externos sobre a fonte primária de pagamento.

### **3.3.1.1 Caráter**

Conforme Santos (2000, p.45), está associado com a probabilidade de que os clientes amortizem seus empréstimos. Para a análise deste critério é indispensável que existam informações históricas do cliente (internas e externas ao banco) que evidenciem intencionalidade e pontualidade na amortização de empréstimos.

Hoji (2000, p.130) considera este item o mais importante na análise de crédito. A avaliação do caráter do cliente (consumidor ou administradores da empresa cliente), apesar do alto grau de subjetividade, por se referir a aspectos morais e éticos, é muito importante, porque vai depender da sua integridade ética (honestidade) para saldar compromissos financeiros.

As fontes usuais de pesquisa para levantamento do caráter do cliente, segundo os autores, são: o levantamento de dados históricos, e a pontualidade do caráter. Muitas vezes o analista de crédito deve colher informações adicionais do cliente acerca da cultura, hábitos, hobby, profissionalismo, honestidade nos negócios etc. Se o caráter do cliente não for aceitável, os outros itens da análise estarão bastante prejudicados.

### **3.3.1.2 Capacidade**

Segundo Gitman (1997, p.518) significa a capacidade do requerente de ressarcir o crédito pedido. Análises de demonstrações financeiras, com particular ênfase na liquidez e no endividamento, são usadas para avaliar a capacidade do requerente. Já Santos (2000, p.46) refere-se ao julgamento subjetivo do analista quanto à habilidade dos clientes no gerenciamento e conversão de seus negócios em renda ou receita. Usualmente os bancos atribuem à renda de pessoas físicas ou à receita de empresas a denominação de “fonte primária de pagamento” e principal referencial para possibilitar a análise da compatibilidade do empréstimo com a capacidade financeira do tomador.

### **3.3.1.3 Capital**

Capital é outro “C” do crédito citado nas bibliografias e diz respeito à saúde financeira do cliente no que tange ao patrimônio líquido disponível para saldar suas obrigações. Blatt (1999, p.42) refere-se ao capital como sendo a fonte de receita e renda do cliente, ou seja, quais as origens de seus recursos, sua freqüência e consistência. Berni (1999, p.104) recomenda que os empréstimos não sejam superiores a 1/3 dos recursos próprios do cliente (capital + reservas + lucro).

No Brasil, conforme Santos (2000, p.46), estas fontes de pesquisa são extremamente questionáveis quanto à veracidade das informações, em muitos casos não refletindo a exata situação financeira e patrimonial dos clientes. Isto se deve ao fato de que os clientes podem manipular e/ou omitir suas informações financeiras com o propósito de obterem aprovação em suas propostas de crédito.

### **3.3.1.4 Colateral**

Silva (1997, p.96) refere-se à dimensão colateral como a capacidade de o indivíduo ou empresa de oferecer ativos complementares para garantir segurança ao crédito solicitado. Está associado, segundo Santos (2000, p.47), com a análise da riqueza patrimonial de pessoas físicas e empresas (bens móveis e imóveis),

considerando a possibilidade futura de vinculação de bens ao contrato de crédito, em casos de perda (parcial ou total) da fonte primária de pagamento.

Segundo Ruth (1991, p.285-90), na avaliação das garantias reais devem ser observadas a liquidez, a depreciabilidade, a capacidade de comercialização, a localização, os custos com manutenção, as despesas com a venda e o valor venal do bem vinculado ao negócio. Embora os bancos reconheçam, conforme Hynes (1998), as limitações quanto à conversão de garantias em caixa, a vinculação de bens patrimoniais aos contratos de empréstimos constitui-se em prática comum no mercado bancário.

### **3.3.2.5 Condições**

Os autores definem condições como fatores econômicos e setoriais que podem aumentar ou diminuir o risco do cliente. Normalmente são compostos pela política adotada pelo governo, conjuntura internacional, concorrência, fatores regionais e eventos naturais. Gitman (1997, p.687) diz que políticas econômicas e empresariais, bem como as peculiaridades envolvidas no negócio, podem afetar uma das partes envolvidas na transação. Já Hoji (2000, p.131) ressalta que as condições econômicas atuais e o cenário econômico em que a empresa está inserida devem ser avaliados em conjunto com o ramo de atividade em que ela atua. Se for esperada forte recessão, mas o ramo de atividade em que a empresa atua for substancialmente promissor, o risco de inadimplência será minimizado.

### **3.3.3 Análise subjetiva de crédito**

A avaliação subjetiva, valendo-se da experiência adquirida dos analistas, disponibilidade de informações e qualidade dos controles gerenciais, tem como meta determinar a exposição de risco de crédito, baseada na realização das fases a seguir:

### **3.3.3.1 Análise documental**

Segundo Santos (2000, p.64), compreende o levantamento da situação legal da empresa e de seus proprietários, baseando-se na verificação dos seguintes documentos: cópias autenticadas do contrato social ou do estatuto atualizado, do Cadastro Geral dos Contribuintes (CGC), da carteira de identidade e do Cadastro de Pessoa Física (CPF) do representante legal, da Certidão Negativa de Débito (CND) junto ao Instituto Nacional de Seguridade Social (INSS) e da Certidão de Regularidade Fiscal do Fundo de Garantia por Tempo de Serviço (CRF/FGTS). O Banco Central condiciona como fator indispensável que as pastas de crédito de empresas mantenham cópias atualizadas desses documentos.

### **3.3.3.2 Análise de idoneidade**

Conforme Santos (2000, p.48), consiste no levantamento de informações em empresas especializadas quanto a conduta e grau de idoneidade dos clientes no mercado de crédito.

No Brasil, a Centralização de Serviços nos Bancos S/A (SERASA), SPC e o Cadastro de Inadimplentes do Ministério da Fazenda (CADIM) são empresas que fornecem sistemas automatizados de pesquisa de restritivos para apuração de ações executivas, protestos, registros de cheques sem fundos, assim como qualquer problema de ordem jurídica que afete a idoneidade de pessoas físicas e empresas.

A SERASA é uma das maiores empresas do mundo de análise e informações econômicas, financeiras e cadastrais, em âmbito nacional, criada pelos bancos em 1968 para apoiar a decisão de dar ou não o crédito. Ao solicitar a SERASA, são verificadas em um banco de dados de cadastro nacional as informações do solicitante, pessoa física ou jurídica, relativas a cheques sem fundo, concordata, ação em execução, cadastro oficial, pendências financeiras, dívidas vencidas e participação em empresas falidas.

O SPC é um cadastro nacional mantido pelas entidades representativas do comércio, com participação de mais de 2000 municípios, relativo à inadimplência de crédito junto aos comerciantes.

O CADIM é um cadastro mantido pelo Banco Central contendo as pessoas físicas e jurídicas responsáveis por obrigações pecuniárias e não pagas a órgãos e entidades da Administração Pública Federal, direta e indireta. A inclusão da informação negativa no CADIM ocorre no prazo de 75 dias, após a comunicação ao devedor da existência do débito.

A idoneidade financeira do cliente, conforme Santos (2000, p.48), é uma das principais informações averiguadas, senão a primeira, na análise de crédito. Caso o cliente não apresente informações negativas, ou tenha regularizado as restrições existentes, as demais informações deverão ser coletadas para análise do risco total de crédito. Existindo apontamentos negativos e pendentes, enquadrados como relevantes nas políticas de créditos dos bancos, a tendência constitui-se na imediata recusa do crédito. A idoneidade do tomador pode ser classificada nas seguintes categorias: sem restritivos, alerta, restritivo ou impeditivo.

### **3.3.3.3 Análise do negócio**

Segundo Santos (2000, p.65), para o banco é imprescindível conhecer a quem pertence a empresa, sua capacidade administrativa, sua capacidade financeira, a experiência adquirida dos proprietários, o domínio da tecnologia, além do amplo conhecimento do mercado em que atua.

A análise do negócio constitui-se na análise da atividade operacional da empresa, considerando-se os fatores internos e externos de risco que podem afetar a geração de caixa.

Para Santos (2000, p.65), fatores internos de risco são aqueles voltados à falta de experiência, à incompetência e à desonestidade dos administradores no gerenciamento da atividade operacional da empresa. São fatores, segundo o autor, controláveis, todavia, dependentes do nível de formação, da experiência adquirida e da especialização técnica dos empresários.

Conforme Van Horne (1974) conquanto as causas de dificuldades financeiras sejam numerosas, muitas falências são atribuíveis, direta ou indiretamente, às falhas da administração das próprias empresas. Geralmente problemas não financeiros levam a perdas que, por sua vez, resultam em dificuldades financeiras e, eventualmente, na falência. “Difícilmente, uma única

decisão errada constitui a causa da dificuldade; em geral, a causa é composta por uma série de erros, e a dificuldade vai aumentando gradativamente.”

Para Silva (1983), a competência dos proprietários, aliada à idade do negócio, representa uma importante informação no processo de análise de crédito. Em estudo desenvolvido com esse fim, chegou-se à constatação de que a maioria das insolvências ocorre na faixa de três a seis anos da data de fundação.

Comparativamente, um estudo apresentado por Barrickman (1995) concluiu que 50% das empresas americanas entram em falência nos primeiros cinco anos de atividade e que 80% das empresas, nos primeiros dez anos.

Monte (1983) acrescenta comentário à comparação acima que as empresas novas, cuja potencialidade ainda é desconhecida, possuem níveis de risco superiores ao risco observado em empresas já maduras, cuja posição está consolidada no mercado. Aos riscos de intangibilidade de um novo produto acresce-se o risco de pouca experiência gerencial do empresário e da possível insuficiência de garantias reais. Ou seja, os riscos administrativos e os riscos de mercado são maiores e com menores possibilidades de diversificação nas empresas menores, reduzindo-se à medida que a empresa cresce.

Em estudo realizado por uma das tradicionais empresas no setor de informações sobre crédito, a DUN & BRADSTREET, extraído do livro de Weston e Brigham (1989, p.688), foram identificados as seguintes causas para a falência de empresas, conforme é apresentado na figura 3.1:

Fatores de risco	% do total
1. Incompetência administrativa	45,6
2. Necessidade de experiência administrativa	42,8
3. Negligência + Fraude + Desonestidade + Desastres	1,5
4. Razões desconhecidas	10,1
Total	100,0

Fonte: Weston e Brigham(1989, p.688).

**Figura 3.1** - Causas da falência de empresas

Quanto aos fatores externos de risco, entende-se, segundo Santos (2000, p.66) os eventos não controláveis por uma empresa, os quais afetam o sistema econômico em sua totalidade. Fatores como recessão, conjuntura econômica, concorrência e ações governamentais são exemplos de riscos externos que podem afetar a capacidade de pagamento das empresas.

Neste sentido, Silva (2000, p.92) reforça que as forças que compõem esse macro ambiente, governo, conjuntura nacional e internacional, concorrentes, globalização e ecologia, são forças que se manifestam de forma positiva representando oportunidades, e ameaças trazendo dificuldades.

#### **3.3.3.4 Análise contábil e financeira**

Conforme Silva (2000, p.66), compreende-se por análise contábil e financeira o levantamento da situação econômico – financeira da empresa, baseando-se na qualidade de suas informações contábeis disponibilizadas nas demonstrações financeiras básicas: o balanço patrimonial, a demonstração de resultados e a demonstração de fluxo de caixa do exercício.

Silva (2000, p.164) argumenta que os balanços não correspondem à realidade das empresas. O que é justificado por Schickel (2000, p.82) de que os balanços das empresas em geral não revelam em absoluto a sua realidade operacional ou factual, notadamente nas pequenas empresas.

Segundo os autores, o relacionamento com as pequenas empresas, considerando sua própria fragilidade financeira num cenário econômico em constante ebulição e, levando em conta que seus demonstrativos possam não retratar sua realidade operacional, requer por parte do banco um acompanhamento mais próximo, atento e detalhado.

Entre as metodologias de análise de risco do cliente e sua capacidade de pagamento, pode-se segundo Silva (2000, p.,164), destacar:

- análise horizontal e vertical;
- índices financeiros convencionais, como os relacionados à lucratividade, à estrutura e à liquidez;
- índices – padrões;
- fluxo de caixa e fluxos de recursos;

- investimento operacional em giro;
- capital de giro e capital permanente líquido; e
- modelos quantitativos.

### **3.3.3.5 Análise cadastral**

Consoante Blatt (1999, p.78), cadastro ou ficha cadastral é um conjunto de informações financeiras e não – financeiras que subsidiam o processo decisório de crédito, auxiliando na avaliação da situação econômico – financeira, idoneidade e capacidade de pagamento do cliente ou devedor solidário de uma operação de crédito.

Schrickel (2000, p.89) afirma que o levantamento e manuseio de informações cadastrais, em especial no segmento bancário, é matéria de alta sensibilidade, e que esbarra em preceitos legais que visam assegurar a confiabilidade das informações e a integridade individual de quem as informações foram coletadas. Isto é confirmado pela Lei número 4.595, de 31 de dezembro de 1964, que dispõe sobre a Política e as Instruções Monetárias, Bancárias e Creditícias e em seu artigo 38 assegura que “ as instituições financeiras conservarão sigilo em suas operações ativas e passivas e serviços prestados”.

Santos (2000, p.67) diz que a análise cadastral compreende o levantamento de informações complementares da empresa, considerando os itens apresentados a seguir na figura 3.2:



Informações da empresa	Situação - 1	Situação - 2
1. Carteira de cliente	Diversificada	Concentrada
2. Cart. de fornecedores	Diversificada	Concentrada
3. Imóvel operacional	Próprio	Alugado
4. Sucessão administ.	Em andamento/finalizado	Não existe
5. Produto/Serviço	Primeira necessidade	Segunda necessidade
6. Concorrência	Flexível	Agressiva
7. Localização	Próxima aos clientes	Distante
8. Localização	Perto dos fornecedores	Distante
9. Dívida bancária	Estável ou declinante	Em elevação
10. Histórico de crédito	Pagamento pontuais	Atrasos

**Figura 3.2** - *Checklist* de risco

O levantamento e a análise do conjunto de informações constitui-se em tarefa fundamental para determinação do valor do crédito, prazo para amortização, taxa de juros e, se necessário, reforço ou vinculação de garantias.

### 3.3.3.6 Análise das garantias

Define-se garantia, conforme Weston (2000, p.501), em seu aspecto de risco, como a vinculação de uma responsabilidade conversível em numerário que assegure a liquidação do empréstimo. A finalidade da garantia, como diz Santos (2000, p.33), é evitar que fatores imprevisíveis, ocorridos após a concessão de crédito, impossibilitem a liquidação do empréstimo. Estes fatores são de natureza sistemática ou externa à atividade da pessoa física ou da empresa, podendo ser resultante de medidas governamentais, concorrenciais, climáticas ou acidentais.

O Banco Central considera a garantia como uma das regras da boa técnica bancária e estabelece que os bancos comerciais, na realização de operações de crédito, devem exigir dos clientes garantias adequadas e suficientes para assegurar o retorno do capital aplicado. Determina que a mesma seja adequada ao tipo, ao montante e ao prazo do crédito.

Existem várias modalidades de garantias exigidas pelos bancos na concessão do crédito. Serão citadas, a seguir, as principais, sem entrar no mérito

teórico de cada uma: garantias pessoais, aval, fundo de aval, aval solidário, penhora, caução, hipoteca, alienação fiduciária, seguro de crédito etc.

### **3.3.4 Análise objetiva ou estatística de crédito**

Atualmente bancos de todos os tipos percebem que as razões para a existência deles é a administração de risco. Procuram saber o que isto significa e como podem transformar o risco em algo plenamente administrável.

Para melhor entender o risco de crédito, necessário se torna verificar o processo decisório. Este processo incorpora a obtenção de um grande número de informações dos clientes, interessados em uma decisão de crédito.

As informações podem ser obtidas mediante a análise objetiva de crédito. Estas informações são processadas na etapa que se denomina análise de crédito. É sob a macro orientação da política de crédito da instituição que se utilizam as mais diversas técnicas no sentido de se estabelecer o risco de crédito que a instituição estaria assumindo em negócios que viesse a realizar com o cliente em estudo. Na etapa de decisão de crédito e, frente à possibilidade de uma estruturação de empréstimo com o cliente – montante, prazo, taxa, garantia e produto – procura-se determinar o risco de crédito.

#### **3.3.4.1 Estudos desenvolvidos para avaliação de risco de crédito**

A boa capacidade de julgamento foi considerada, por muito tempo, a principal característica de um bom administrador. Atualmente, esta boa capacidade não é o suficiente, em função do aumento do risco. Assim surgiram métodos que, com o tempo, vêm sendo aperfeiçoados e que são de extrema utilidade na tomada de decisão. Alguns estudos, tanto no Brasil quanto no exterior foram desenvolvidos buscando uma explicação para a probabilidade de perda do crédito, envolvendo basicamente variáveis financeiras e pouco se voltando para o cliente.

Bauer e Jordan (1971) usam a análise discriminante para classificar as propostas de empréstimo quanto ao grau de risco. Este estudo utiliza dados de 84 propostas de empréstimos de duas Associações de Crédito à Produção (PCA) do

Estado do Tennessee (EUA). Os dados representam créditos concedidos entre 1958-69. As variáveis mais significativas são: relação dívida/ativo, valor da propriedade, obrigações totais, estado civil, despesa familiar, número de dependentes e renda esperada. Os resultados indicam que o modelo classifica corretamente 85% dos créditos concedidos.

Dunn e Frey (1976) determinam medidas que podem ser usadas para distinguir entre empréstimos que se tornam problemáticos, e os que permanecem sem problemas após a assinatura do contrato. Os dados obtidos são de PCA do Estado de Illinois (EUA). Usando a análise discriminante, os autores desenvolvem um modelo de classificação de crédito com variáveis significantes. Estas variáveis são as relações dívida/ativo, empréstimo/renda líquida, seguro de vida/empréstimo. O modelo classifica corretamente 90% dos empréstimos sem problemas e 60% dos problemáticos (inadimplentes).

Hardy e Weed (1980) usam a análise discriminante para determinar características de diferenciação entre tomadores problemáticos e os em problemas. São utilizadas informações de PCA do Estado do Alabama (EUA). Somente duas das 15 variáveis testadas apresentam significância a 5%, ou seja, as relações dívida/ativo e quitação antecipada/ativo total. Os resultados mostram que o modelo classifica corretamente 81% dos empréstimos analisados.

Lufburrow et alii (1984) desenvolvem e testam um modelo de classificação e estabelecimento de preços dos empréstimos, baseado em quatro variáveis financeiras. Estas variáveis (com as respectivas medidas entre parênteses) são: liquidez (ativo corrente/passivo corrente), alavancagem (dívida/capital próprio), garantias (garantias/linha de crédito) e capacidade de pagamento (fluxo de caixa). O modelo utilizado classifica corretamente entre 70 e 80% dos empréstimos.

Miller e LaDue (1989) desenvolvem um modelo para classificação de crédito requerido por tomadores, usando como variáveis explicativas o tamanho da empresa, liquidez, solvência, lucratividade, eficiência do capital e eficiência operacional. O resultado mostra que o grau de risco dos grandes tomadores pode ser melhor classificado usando-se índices financeiros.

Estudo utilizando-se de análise multivariada, foi desenvolvido por Moura (1995) levando em consideração a influência dos atributos da empresa solicitante do crédito (produção, administração, patrimônio e outros), das variáveis inerentes à estrutura do empréstimo (prazo, juros, montante e outros) e da conjuntura

econômica vigente (inflação, políticas e outros) por ocasião da formalização do contrato. O estudo foi desenvolvido e aplicado em dados do Banco do Nordeste, culminando com a determinação da parcela de risco (taxa de risco) a ser adicionada a um empréstimo, em função do perfil de risco particular da operação.

Alguns estudos foram realizados enfocando índices financeiros para avaliar o comportamento das empresas e a perspectiva de sucesso, dentre eles registram-se os modelos e os respectivos autores. Altman (1979) desenvolve um modelo discriminante, com a finalidade de alertar os concessionários de financiamentos quanto às empresas brasileiras que apresentavam tendências de se tornarem insolventes ou incapazes de amortizar os empréstimos na data prevista.

Kanitz (1978) desenvolve o primeiro estudo realizado no Brasil com o objetivo de prever falências. A realização deste estudo estatístico baseou-se em uma amostra composta por 30 empresas. Os resultados revelaram um percentual de acerto de 80% para empresas boas e de 68% para empresas ruins.

Matias (1978) desenvolve um modelo discriminante utilizando uma amostra composta por 100 empresas, sendo 50 classificadas como solventes e o restante como insolventes. O modelo apresentou 88% de acerto para empresas boas e 90% de acerto para empresas ruins.

Silva (1982) desenvolve um modelo discriminante utilizando 419 empresas assim distribuídas: 259 classificadas solventes, e 160 consideradas insolventes. Estudos preliminares mostraram que o modelo de Silva apresentou um percentual de acerto de 90% para empresas boas e 86% para empresas ruins.

Fleuriet (1978) contemplando um grupo de empresas brasileiras, desenvolve um modelo que tornou uma importante ferramenta para análise e decisão de crédito, uma vez que se baseia nas demonstrações contábeis publicadas pelas empresas. O modelo permite avaliar o comportamento de quatro variáveis empresariais básicas – Necessidade Líquida de Capital de Giro (NLCG), conhecida também por Investimento Operacional em Giro (IOG), Tesouraria, Longo Prazo (LP) e Capital de Giro Próprio (CDG). É importante destacar que a eficácia dos modelos para previsão da insolvência de empresas sempre esteve sujeita a questionamentos, tendo em vista o fato de serem desenvolvidos com base em informações extraídas de demonstrações contábeis, as quais nem sempre refletem a real situação financeira das empresas.

### **3.3.4.2 Outras técnicas destacadas em estudos de risco de crédito**

Segundo Santos (2000, p.107), com a aceleração do desenvolvimento da informática, a partir dos anos 70, a abordagem estatística baseada na pontuação de propostas de crédito surgiu no negócio de financiamento a pessoas físicas e jurídicas como um dos métodos mais importantes de suporte à tomada de decisão para grandes volumes de propostas de empréstimos.

A pontuação de crédito, é um instrumento estatístico desenvolvido para que o analista avalie a probabilidade de que determinado solicitante de empréstimo venha a ser um mau pagador no futuro. O sistema consiste em proceder de acordo com uma fórmula a avaliação de cada solicitação de crédito, levando-se em consideração um conjunto de características que cada banco evidencia como relevantes na previsão de reembolso. Dentre estas técnicas, podem-se destacar: Credit Scoring (pontuação de crédito), Neural Networks (Redes Neurais Artificiais), Behavioral Scoring (pontuação por comportamento), entre outras.

### **3.3.4.3 Análise processada pelo Banco do Brasil S/A no linha de crédito do PROGER**

Após terem sido feitas as incursões na temática da análise de crédito e em seus contornos, passa-se agora a explorar como se materializa de fato a análise para a concessão de crédito.

Cada instituição financeira, seja com base em diretrizes ditadas por uma matriz, seja em decorrência de normas emanadas por seu Conselho de Administração ou Diretoria, tem sua metodologia própria, escolhida tomando-se por base o convencimento acerca da melhor adequação à própria realidade ou necessidade.

Consoante Schrickel (2000, p.85), o processo de crédito de uma instituição financeira, conceitualmente, fundamenta-se num tripé básico:

- o relacionamento e idealização de uma proposta de crédito em termos de montante, modalidades, prazos e garantias;
- a formalização da proposta concreta à aprovação das alçadas competentes;

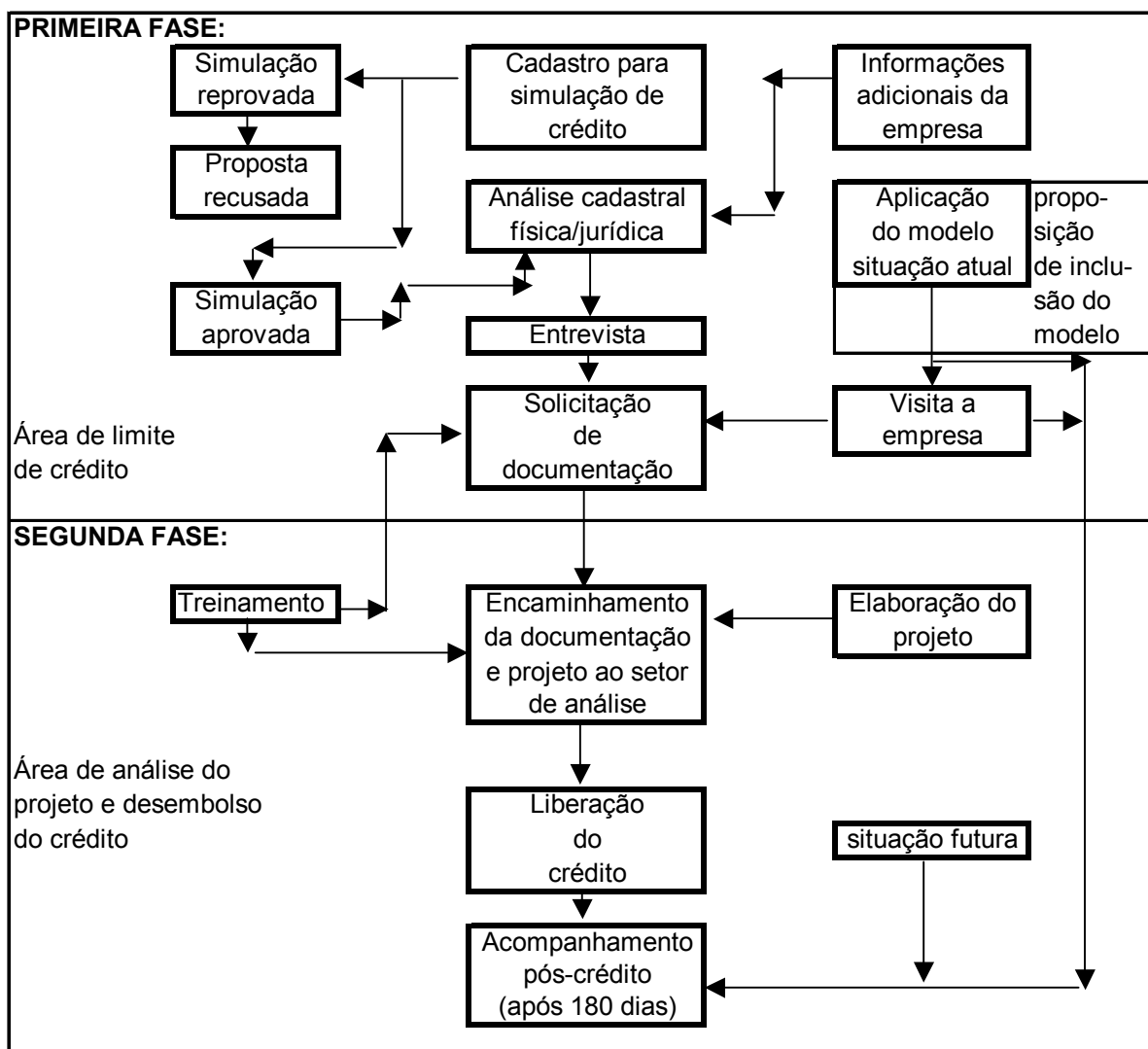
- a gerência constante do relacionamento e do crédito aprovado (limites e empréstimos), visando monitorar continuamente sua utilização e qualidade, a fim de minimizar os riscos expostos do banco.

Qualquer empréstimo só deve ser desembolsado por um banco, em princípio, ao amparo de uma aprovação específica, dada em consequência do cumprimento da metodologia de aprovação de crédito adotada pela instituição, e ao nível de alçada mínima aprovada para tal ato. As condições específicas e gerais de cada empréstimo deverão sempre espelhar adequadamente as negociações empreendidas entre o banco e o cliente e deverão ser aquelas que refletem a realidade do mercado à época de sua efetiva negociação, concessão e desembolso (Schrickel 2000, p.86).

Todo o processo decisional de crédito de uma instituição financeira deverá sempre ser materializado na forma escrita, independentemente de como seja factualmente (formulários, mapas etc), contendo uma análise creditícia do tomador e do garantidor – pessoa jurídica – se houver, incluindo-se na mesma as evidências (ficha cadastral, balanços, relatórios de visitas, formulários etc) que a instituição tenha definido para tal fim.

Schrickel (2000, p.86) enfatiza que nenhum empréstimo deve ser desembolsado sem que a transação seja claramente entendida em todas suas etapas e possíveis desdobramentos pelo emprestador, além de ter sido claramente identificada a fonte de repagamento do empréstimo, quer pelo banco, quer pelo próprio tomador. E, para tal, o gerente já deve reunir prévio e suficiente conhecimento sobre o tomador.

A seguir esquematizar-se-á o fluxo de atendimento das agências do Banco do Brasil/Sala do Empreendedor da cidade de Goiânia, para concessão de crédito na linha PROGER.



Fonte: Sala do Empreendedor/Banco do Brasil S/A.

**Figura 3.3** – Fases do processo de concessão de crédito

### Dados e Informações Cadastrais

O Manual de Normas e Instruções do Banco Central do Brasil preconiza que os bancos só devem conceder empréstimos a tomadores, dos quais possuam informações cadastrais adequadas e não-restritivas. Para tanto, as instituições devem munir-se de alguns elementos informativos indispensáveis sobre seu potencial tomador de crédito, antes de com ele manter qualquer relacionamento concreto ou materializar alguma operação de fato.

Para a construção das informações básicas sobre o pretendente de crédito é preciso que este apresente alguns documentos, que constituirão seus dados cadastrais:

Cadastro (dados) para simulação de crédito.

Dados da empresa.

Razão Social.

CNPJ (CGC) – para simulação do crédito não é necessário que a empresa seja registrada.

Data de Fundação.

Faturamento bruto anual dos últimos doze meses.

Projeção de faturamento bruto anual para doze meses.

Descrição do ramo de atividade e setor.

Duas referências de fornecedores e dois clientes potenciais.

Valor do financiamento solicitado – descrição e valor (fixo + giro).

Dados do proprietário, sócios, cônjuges, companheiro e fiador.

Participação na empresa.

Nome/RG/CPF/data de nascimento/filiação.

Referências comerciais e pessoal.

Possui cartão de crédito.

Valor dos bens imóveis (escriturado e quitado).

Valor dos bens móveis (em nome).

Autorização para levantamento de informações cadastrais.

Resultado da pesquisa cadastral/simulação de crédito.

Aprovado na simulação de crédito, o cliente passa para a próxima etapa para complementação dos dados, conforme o esquema a seguir:

Pessoas físicas sócios (documentos).

- documentos de identidade e CPF;
- comprovante de residência;
- comprovante de rendimentos;
- certidão de registro de imóveis;
- documentos de veículos;
- certidão de casamento;
- documento de identidade e CPF do cônjuge;
- comprovante de rendimento do cônjuge;
- cópia do diploma do treinamento do SEBRAE;
- orçamento dos bens e serviços a serem financiados.



Dados pessoais.

Dados profissionais.

Referências.

Autorização para levantamento de informações cadastrais

Pessoas jurídicas (documentos):

- documentos de constituição e alterações;
- CNPJ + Inscrição Estadual;
- certidão autorizada da Junta Comercial do Estado do Estado de Goiás (JUCEG);
- certidão de registro de imóveis;
- documentos de veículos;
- balanço de instalação para empresas recém-constituída;
- proposta de investimento;
- orçamentos dos bens a serem financiados.

Dados da empresa.

Principais fornecedores.

Principais clientes.

Referências comerciais.

Referências bancárias.

Contador.

Autorização para levantamento de informações cadastrais.

Informações adicionais da empresa em formulário próprio.

Duplicatas a receber (posição no último balanço e posição no balancete).

Tributos em atraso e parcelados (posição no último balanço e posição no balancete).

Total de compras nos três últimos exercícios.

Relação de faturamento dos últimos 36 meses.

Montante mensal de custos e despesas fixas (valor mensal).

Detalhamento do Resultado Financeiro (posição no último balanço e posição no balancete).

Distribuição percentual das compras e vendas, praticadas atualmente.

Relacionar os cinco maiores clientes e seus respectivos percentuais de participação no faturamento.

Relacionar os cinco maiores fornecedores e seus respectivos percentuais nas compras.

Relatório de visitas.

Este é um documento de vital importância dentro do contexto do relacionamento da instituição financeira com seus clientes. A visita ao cliente e à empresa não deve ser negligenciada, seja aos seus escritórios, seja às instalações. E os contatos devem ser registrados convenientemente em relatórios de visita, elaborados imediatamente após o contato ou, pelo menos, no menor tempo possível, para que informações, sobretudo as de conteúdo quantitativo, não se percam pelo esquecimento ou simples confusão (Schrickel, 2000, p.107).

Cada instituição financeira tem o seu modelo de relatório de visitas, o do Banco do Brasil/Sala do Empreendedor, da cidade de Goiânia, consta dos seguintes dados:

Razão social.

Início das atividades (data).

Atividade inicial (descrição).

Atividade atual (descrição).

Evolução (fusões, aquisições, incorporações).

Levantamento de dívidas com bancos, fornecedores, trabalhistas e outras.

Filiais (quantidade), empregados (quantidade).

Perspectiva de sucessão.

Alçada decisória.

Características dos administradores e gerentes da empresa.

Informe sobre os ativos da empresa (modernos, atualizados, desatualizados, etc).

Nível de informação da empresa com relação a concorrência.

Projetos em implantação ou a implantar.

Controles gerenciais existentes.

Destinação das vendas.

Tendência para os próximos doze meses, do setor no qual a empresa atua.

Participação no mercado.

Demanda pelos produtos/serviços fabricados/comercializados pela empresa.

Desempenho da empresa nos últimos três anos ou desde a sua constituição.

Principais produtos/Mercadorias/Serviços e distribuição do mercado de consumo.

Informe quanto à emissão de resíduos poluentes no meio ambiente.

Capacidade de produção e utilização da produção.

Informes adicionais.

Segundo Schickel (2000, p.107), ao longo dos últimos anos, a velocidade de acontecimentos no cenário econômico no país tem sido impressionante. Estes acontecimentos afetam fortemente as empresas em geral, sobretudo as de menor porte. É, pois, fundamental manter estreito contato com o cliente para monitorar como as oscilações macro e microeconômicas afetam sua posição estratégica, e o que eles estão fazendo para contornar as dificuldades.

Em função do relatório de visitas não existe nesta relação a posição estratégica da empresa. Os únicos dados relativos a sua posição perante o mercado resumem-se em três questões a saber: tendência do mercado, participação e demanda pelo produtos/serviços.

Na fase seguinte do processo, após a aprovação do crédito e cadastro, a empresa apresenta o projeto de viabilidade econômico-financeira, e após a análise dá-se a liberação do crédito.

O acompanhamento pós-crédito é feito após o período de 30 a 120 dias e um acompanhamento preventivo após 180 dias por consultoria especializada do SEBRAE local.

## **4 RELEVÂNCIA DA ESTRATÉGIA EMPRESARIAL**

### **4.1 CONCEITO DE ESTRATÉGIA**

Os termos estratégia e estratégico têm sido estudados há alguns anos por pesquisadores do campo da administração. Como um paralelo à sua aplicação na área militar, a palavra estratégia vem sendo usada como referência ao tema competitividade (Whipp, 1996). Não há uma definição única, que possa ser considerada como genericamente aceita (Mintzberg e Quinn, 1995). Dentre as inúmeras definições, algumas são apresentadas:

Políticas centrais, relacionadas às principais atividades da empresa (marketing, produção, compras, pesquisa e desenvolvimento, pessoal, relações trabalhistas) que são estabelecidas de forma a distinguir uma empresa de outras, incluindo o planejamento da dimensão, da forma, e do clima organizacionais (Christensen et al, 1965).

“Padrão básico do deslocamento de recursos atual e planejado e das interações ambientais que indicam como a organização irá atingir seus objetivos” (Hofer e Schendel, 1978).

“Estratégia é um padrão em uma seqüência de decisões” (Mintzberg e Waters, 1985).

O termo estratégia tem sido utilizado sob duas abordagens: clássica e contemporânea o que se discutirá a seguir.

### **4.2 ABORDAGEM CLÁSSICA**

No sentido dos conceitos da palavra estratégia tem havido dois significados básicos que se complementam. O primeiro que explora a origem militar da derrota do inimigo é baseado na palavra “strategos” que está relacionada com o cargo ocupado pelo general que comandava exércitos (Quinn, Mintzberg e James, 1988).

Estratégia é um termo grego. Advém das batalhas entre macedôneos e gregos, mais precisamente da vitória dos exércitos macedôneos comandados por

Alexandre e que originou a formação de um imenso império da antiguidade. É este um conceito em que predomina a visão de que o oponente precisa ser derrotado, conquistado ou exterminado. Se considerado do mesmo lado (aliado) será visto como apenas um cumpridor de ordens (Lopes, 1978).

A palavra estratégia foi usada pelos militares e denominada por Quinn (1998) como abordagem clássica. Diversos outros autores abordaram o uso militar (da estratégia), entre eles: Lenin (1927), Napoleon (1940), Machiavelli (1950), Hart (1954), Montgomery (1958), Sun Tzu (1963), Mão Tse-Tung (1967), Von Clausewitz (1976), Apub Quim, Mintzberg e James (1988).

Ainda na linha militarista, convém citar o conceito dado pela Escola Superior de Guerra: “A estratégia geral é a arte de fortalecer e aplicar tanto na paz quanto na guerra o poder nacional para superar ou vencer, em certos casos diferindo ou contornado...”. Cita-se ainda uma definição proposta por Silva (1981, p.153): “Estratégia poderia ser definida como a arte de superar ou vencer antagonismos, atuais ou potenciais, desfavoráveis à consecução ou salvaguarda.” Estes antagonismos estão entre duas vontades oponentes, podendo estas ser individuais ou coletivas, e aqueles podem ser oposição de idéias, valores, de objetivos e fins.

O uso do termo estratégia deu sua contribuição para a arte militar. Outros autores, porém, tratavam-na de uma forma menos restritiva, ou seja, não a utilizaram somente no sentido bélico. A definição, não somente no sentido militar, foi utilizada pela primeira vez em 1944 por Von Neumann e Morgentem. Estes autores definiram-na como um plano que especifica quais são as escolhas que o jogador poder fazer, em qualquer situação possível, para toda informação que possa ter no momento, de acordo com a seqüência de informações que as regras do jogo podem fornecer.

Chandler (1962) definiu estratégia como a determinação dos objetivos básicos de longo prazo e a adoção de cursos de ação e alocação de recursos para alcançar os objetivos. O que é confirmado mais tarde por Davidson (1988), ao dizer que estratégia é um curso específico de ação que indica precisamente como uma empresa está utilizando seus recursos com o fim de alcançar os objetivos preestabelecidos. Dentre os diversos autores que definem o vocábulo não somente no sentido militar, utilizar-se-á a abordagem contemporânea.

### 4.3 ABORDAGEM CONTEMPORÂNEA

Nas últimas décadas os empresários aprendem um novo conjunto de regras. As empresas precisam ser flexíveis para responderem rapidamente às mudanças competitivas e de mercado. Elas precisam estabelecer benchmark continuamente, ganhar eficiência e estabelecer um "corpo" de competências para permanecerem à frente dos rivais (Porter, 1996).

Conforme Quintella e Dias (1997), é necessário antecipar mudanças ou ter uma capacidade de resposta às mudanças nos ambientes de negócios. Hickman e Silva (1984) associam a estratégia à visão responsável em se criar um caminho que gere mudanças, seja por uma antecipação aos fatos (criando o futuro), ou mesmo para responder às pressões externas.

Quintella (1993) apresenta uma discussão sobre as diferentes definições de estratégia e as escolas de pensamento, evidenciando um movimento de uma visão baseada em variáveis técnico-econômico-informacionais para uma visão mais holística, para a qual confluem a maioria das escolas.

Avenier (1996) na tentativa de traçar uma perspectiva de evolução histórica da literatura sobre estratégia, define três arquétipos principais. O primeiro é o do planejamento estratégico, concebido nos anos 60. A principal referência nesse momento é o trabalho de teóricos da década de 60, dentre eles os idealizadores do modelo SWOT (strengths, weaknesses, opportunities and threats).

O planejamento estratégico era visto como um processo de análise racional, restrito a análises técnicas e informacionais. O segundo arquétipo identificado por Avenier é o da gestão estratégica, desenvolvido nos anos 70 e bastante utilizado nos anos 80, que incorporou o planejamento estratégico, visto como um ataque limitado a uma parcela do problema global. Sob este enfoque a turbulência ambiental mostra que certos acontecimentos não são previsíveis. Assim, o objetivo da gestão estratégica é que a organização posicione-se de maneira ótima.

Os teóricos dos arquétipos do planejamento e da gestão estratégica são classificados por Mintzberg (1990) como pertencentes à design school. Para o autor, estes pesquisadores apresentam uma visão do processo de formação da estratégia com uma orientação prescritiva, baseada no planejamento formal e com forte posicionamento analítico.

O terceiro arquétipo apresentado por Avenier trata das estratégias tateantes. Neste último a estratégia é vista como um processo de idas e vindas entre a visão estratégica e as ações estratégicas, o que acaba por caracterizar um caminho que envolve modificações, aprendizado e flexibilidade.

Mintzberg e Waters (1985) definem as estratégias emergentes, em contraposição às estratégias deliberadas, como aquelas estratégias formadas (que emergem) na organização, na ausência de uma intenção prévia. Mintzberg conclui que é possível que um processo de formulação de estratégia altamente deliberado, ou seja, planejado em detalhes, irá desviar a organização de atividades prospectivas, enquanto que as estratégias emergentes não.

Vários autores têm destacado a necessidade de se dar importância a insights, criatividade, aprendizagem, inovação, e habilidades relacionadas às pessoas (Peters e Waterman, 1982).

Como foi visto nesta breve revisão da literatura, existem diversas abordagens teóricas e escolas de pensamento sobre estratégia. A seguir serão apresentadas algumas dessas abordagens. O objetivo não consiste em evidenciar ou destacar pontos fortes e fracos das abordagens dos diferentes autores, mas, buscar, em especial na abordagem de Michel Porter a base para o modelo proposto.

#### **4.3.1 A abordagem da teoria dos jogos**

A teoria dos jogos é uma área de estudos fundada com base na publicação da obra "The Theory of Games and Economics Behaviour", de John von Neumann e Oskar Morgentem. Genericamente, um jogo é visto como uma seqüência de ações empreendidas por vários participantes, de acordo com regras preestabelecidas.

O interesse de cada participante é maximizar seus próprios resultados que dependem de suas ações, bem como das ações dos outros participantes. Esta definição abrange até mesmo o funcionamento das organizações, igualmente as políticas e econômicas. (Simonsen, 1997).

Para a teoria dos jogos a estratégia é um conjunto de opções que possuem os jogadores frente às variáveis contextuais e ao posicionamento dos demais participantes. (Andrade et al, 1997).

Brandenburger e Nalebuff (1995) destacam dois pressupostos básicos da teoria dos jogos. Primeiro, relata que para cada ação existe uma reação, não necessariamente de mesma intensidade ou de sentido oposto. Assim, o jogador precisa simular as possíveis reações dos outros jogadores, frente as ações que ele pretende adotar. Segundo postulado, argumenta que não se pode tirar do jogo mais do que o total correspondente àquilo com que se contribui (valor agregado de cada participante).

Considerando que uma estratégia dominante é o melhor curso de ação a ser adotado, sejam quais forem as escolhas individuais dos outros jogadores, Rothschild (1995) apresenta um conjunto de lições, baseado na teoria dos jogos, que auxilia na compreensão do padrão de decisões dos competidores no ambiente concorrencial, o que, em outras palavras, pode ser visto como o comportamento estratégico das firmas nas condições ambientais de competição em que elas se encontram.

Dentre estas lições, do ponto de vista teórico, merecem destaque duas, pela contribuição didática ao entendimento sintético da teoria dos jogos:

- Se você tem uma estratégia dominante e não há oportunidade de entrar em acordo com o concorrente em um curso de ação alternativo, use sua estratégia dominante.
- Se você não tem uma estratégia dominante, mas seu concorrente tem, e não há oportunidade de entrar em acordo com ele em um curso de ação alternativo, aja como se ele fosse utilizá-la, e procure fazer o melhor para você nessas circunstâncias.

#### 4.3.2 A abordagem de Miles e Snow

Gimenez (1998a) assinala que dentre as diversas taxonomias existentes para estratégia, a proposta apresentada por Miles e Snow (1978) tem tido ampla aceitação pelos pesquisadores na área de administração estratégica. Os autores propõem a existência de quatro tipos de estratégias genéricas:

- **Estratégia defensiva** – a empresa procura localizar e manter uma linha de produtos/serviços relativamente estável com enfoque mais limitado que seus concorrentes, tentando proteger seu domínio por intermédio de melhor qualidade, serviços superiores e/ou menores



preços. Não procura estar entre os líderes, restringindo-se ao que sabe fazer tão bem ou melhor que qualquer um.

- **Estratégia prospectiva** – a empresa está continuamente ampliando sua linha de produtos e serviços. Enfatiza a importância de oferecer novos produtos e serviços em uma área de mercado mais ampla. Valoriza ser uma das primeiras a oferecer novos produtos, mesmo que todos os esforços não se mostrem altamente lucrativos.
- **Estratégia analítica** – procura-se manter uma linha limitada de produtos/serviços relativamente estável e ao mesmo tempo adicionar um ou mais novos produtos/serviços que foram bem sucedidos em outras empresas do setor. É uma posição intermediária entre as estratégias defensivas e prospectiva.
- **Estratégia reativa** – o comportamento é mais inconsistente do que os outros tipos. É uma espécie de não estratégia. Não arrisca em novos produtos/serviços a não ser quando ameaçada por competidores. A abordagem típica é esperar para ver e responder somente quando forçada por pressões competitivas para evitar a perda de clientes importantes e/ou manter lucratividade.

### 4.3.3 A abordagem de Mintzberg

Carneiro et al (1998) destacam a tipologia de estratégias genéricas proposta por Mintzberg (1988), derivadas a partir do conceito de diferenciação:

- **Diferenciação por preço** – se os demais atributos do produto/serviço forem iguais, ou não muito diferentes, aos dos de seus concorrentes, os consumidores tenderão a preferir aquele que exibir um preço mais baixo. A empresa poderá obter lucros maiores que os seus concorrentes se a queda na margem bruta for compensada pelo aumento do volume de vendas ou, complementarmente, se a empresa for capaz de desenvolver uma estrutura produtiva que lhe permita um custo de produção mais baixo que o de seus concorrentes.

- **Diferenciação por imagem** – uma empresa pode diferenciar seu produto ao desenvolver uma imagem que o torne distinto dos demais, por meio de propaganda, de técnicas de promoção: apresentação e embalagem, ou inclusão de detalhes que, ainda que não melhorando o desempenho do produto, o tornam-no mais atrativo para alguns clientes.
- **Diferenciação por suporte** – consiste em oferecer algo mais além do produto, normalmente relacionado com a ampliação do nível de serviços agregados (prazo de entrega menor, financiamento à venda, assistência técnica).
- **Diferenciação por qualidade** – obtida pelo oferecimento de um produto que, embora não fundamentalmente diferente, é melhor que os concorrentes (maior confiabilidade, maior durabilidade ou desempenho superior).
- **Diferenciação por design (projeto)** – oferecimento de produtos ao mercado com características distintas dos produtos concorrentes, que substituam esses, não por atributos ligados à qualidade, e sim por serem diferentes.
- **Não-diferenciação** – busca-se copiar as ações de outras empresas, desde que o mercado ofereça espaço para produtos concorrentes e a empresa se especialize em acompanhar e imitar os lançamentos dos concorrentes e apoiar seus próprios lançamentos com ações inovadoras e eficientes de marketing.

#### 4.3.4 A abordagem de Prahalad e Hamel

Muitas empresas estão despendendo grande quantidade de energia simplesmente para reproduzir as vantagens de qualidade e custo apresentadas por seus concorrentes globais. As empresas que chegaram à liderança global começaram com ambições desproporcionais aos seus recursos e capacidades, criando uma obsessão de vencer em todos os níveis da organização, o que pode ser chamado de objetivo estratégico.

Valendo-se de conceitos como segmentação, cadeia de valores, comparação com o concorrente, grupos estratégicos, barreiras à mobilidade, muitos empresários tornaram-se cada vez melhores em elaborar mapas da indústria enquanto os concorrentes têm reorganizado continentes inteiros.

A meta estratégica não é encontrar um nicho de mercado, mas sim criar um novo espaço, que não se encontra no mapa, adequado às forças da empresa (Hamel e Prahalad, 1989).

Os autores supracitados afirmam que durante os anos 80 os altos executivos eram julgados por sua capacidade de reestruturar, corrigir confusões e eliminar camadas hierárquicas nas corporações. Nos anos 90 eles seriam julgados pela capacidade de identificar, cultivar e explorar as competências essenciais que tornam o crescimento possível.

Uma competência essencial deve ser de difícil imitação para os concorrentes. E será difícil se for uma complexa harmonização das tecnologias individuais e habilidades de produção. Os autores acrescentam que não é possível para uma empresa fazer uma aliança inteligente se ela não tiver feito uma escolha de onde ela formará a liderança de competência. As empresas japonesas, por exemplo, beneficiaram-se com alianças, utilizando-as para aprenderem com os parceiros.

#### **4.3.5 A abordagem de Michel Porter para análise da indústria**

Em economia o campo da organização industrial tem estudado os determinantes estruturais da lucratividade durante décadas, sem, entretanto, chegar a desenvolver nesses estudos as implicações de interesses para os empresários. Nos últimos dez anos este aspecto foi aprofundado. A pesquisa sobre análise de setores industriais e da concorrência mostrou como um sistema de forças, dentro e fora de um setor, influencia coletivamente a natureza e o nível da competição no setor e, em última análise, o seu potencial de lucratividade (Montgomery e Porter, 1998).

Porter (1986) adota a definição de uma indústria como um grupo de empresas fabricantes de produtos que são substitutos bastante próximos entre si. A análise da estrutura industrial é a base fundamental do modelo proposto por Porter

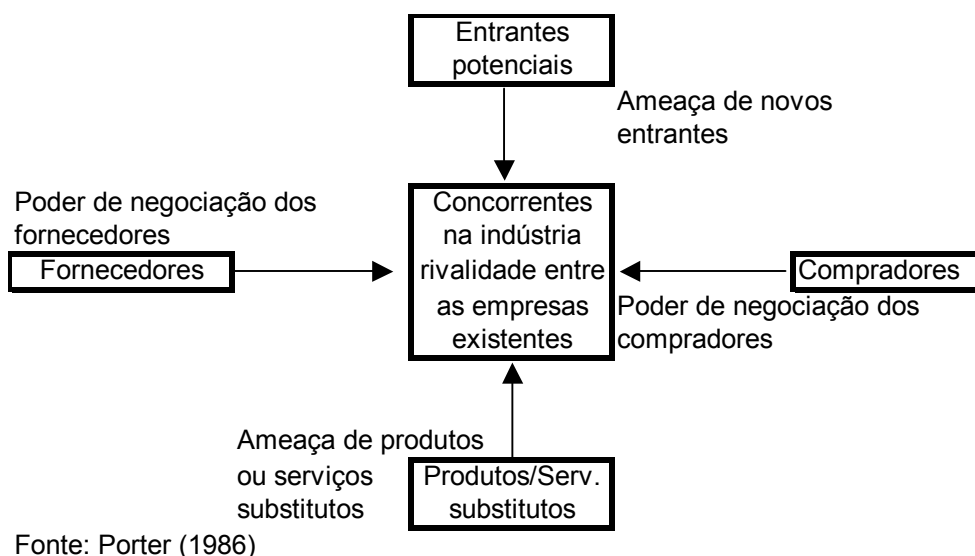
(1986), uma vez que, segundo o autor, esta estrutura tem uma forte influência na determinação das regras competitivas que devem ser observadas e compreendidas ao se analisar uma indústria, ou as empresas que a compõem.

Além disso, na luta por participação de mercado, a competição não se manifesta apenas por intermédio dos demais concorrentes. Pelo contrário, a competição em um setor industrial tem suas raízes em sua respectiva economia subjacente e existem forças competitivas que vão bem além do que esteja representado unicamente pelos concorrentes estabelecidos neste setor em particular (Porter, 1989).

O desenvolvimento de uma estratégia competitiva determina o modo como a empresa deve competir, quais suas metas e quais as políticas necessárias para realizá-las. Este desenvolvimento consiste em relacionar a empresa com seu meio de atuação, ou seja, com a indústria ou as indústrias com as quais compete, de modo a compreender a concorrência e assim identificar as características estruturais que possibilitam a formulação de estratégias na busca de vantagens competitivas.

A figura 4.1 apresenta o conjunto das forças de rivalidade entre as empresas existentes, entrantes potenciais, poder de negociação dos clientes, poder de negociação dos fornecedores e produtos substitutos, que determinam o potencial de lucro final na indústria, que é medido em termos de retorno de longo prazo sobre o capital investido.

Nem todas as indústrias têm o mesmo potencial. Diferem, fundamentalmente, em seu potencial de lucro final, à medida que o conjunto das forças difere no sentido de diminuir a taxa de retorno sobre o capital investido em relação à taxa competitiva básica de retorno, que é aproximadamente igual ao rendimento sobre títulos do governo a longo prazo, ajustados para mais pelo risco do negócio e perda de capital (Porter, 1996).



**Figura 4.1** – Forças que dirigem a concorrência na indústria

Os clientes, os fornecedores, os novos entrantes em potencial e os produtos substitutos são todos competidores que podem ser mais ou menos proeminentes ou ativos, dependendo do setor industrial e, conseqüentemente, são os componentes que fazem parte do conjunto de forças que dirigem a concorrência na indústria. Em qualquer indústria, seja doméstica ou internacional, produza um produto ou preste um serviço, as regras da concorrência estão englobadas nestas cinco forças competitivas. Seu vigor coletivo provém das habilidades das empresas em uma indústria (Porter, 1989).

Desta forma, o poder do comprador influencia os preços que as empresas podem cobrar, por exemplo, da mesma forma que a ameaça de substituição. O poder dos compradores também pode influenciar o custo e o investimento porque compradores poderosos exigem serviços dispendiosos. O poder de negociação dos fornecedores pode influenciar ou determinar os custos das matérias-primas e de outros insumos. A intensidade da rivalidade influencia os preços, assim como os custos da concorrência em áreas da fábrica, como desenvolvimento de produto, publicidade e força de vendas. A ameaça de entrada coloca um limite nos preços e modula o investimento exigido para deter entrantes (Porter, 1989).

Assim, a análise das cinco forças competitivas corresponde à busca da melhor posição para a empresa mediante a qual são identificados os pontos fortes e

os pontos fracos peculiares a cada situação de mercado, bem como a influência destas forças na definição das estratégias competitivas.

As cinco forças competitivas – ameaça à entrada, ameaça de substituição, poder de negociação dos compradores, poder de negociação dos fornecedores e rivalidade entre as empresas da indústria - refletem:

O fato de que a concorrência em uma indústria não está limitada aos participantes estabelecidos. Clientes, fornecedores, substitutos, e os entrantes potenciais são todos concorrentes para as empresas na indústria, podendo ter maior ou menor importância, dependendo de circunstâncias particulares (Porter, 1986, p.24).

As cinco forças competitivas, em conjunto, determinam a intensidade da concorrência na indústria, bem como, dão subsídios para o posicionamento de uma empresa na indústria, destacando também as áreas em que as tendências da mesma refletem ameaças e oportunidades. Determinadas características técnicas e econômicas de uma indústria são críticas para a intensidade de cada força competitiva.

A seguir são descritas as características mais relevantes na determinação da intensidade de cada uma das forças competitivas.

#### 4.3.5.1 Ameaça de entrada de novas empresas na indústria

Os novos entrantes em um setor industrial trazem novas capacidades, além do desejo de ganharem participação de mercado e, freqüentemente, concorrem com substanciais recursos. As empresas vindas de outros mercados e que diversificam mediante aquisições no setor em questão freqüentemente alavancam recursos para causar agitação no mercado. A severidade da ameaça de novos entrantes depende das barreiras atuais e da reação dos concorrentes existentes e do que os entrantes podem esperar. Se as barreiras aos novos entrantes forem altas, provavelmente um recém-chegado enfrentará duras retaliações por parte de concorrentes bem entrincheirados e, certamente, não constituirá uma séria ameaça ao entrar no setor.

Para Porter (1986) a entrada de novos concorrentes pode apresentar como consequência uma redução da rentabilidade das empresas já existentes, visto que a

entrada implica em uma queda nos preços e no aumento da demanda por insumos, o que levará a um inflacionamento nos custos do produto final.

A intensidade da força representada pela ameaça de novos entrantes depende de barreiras de entrada estabelecidas pelas empresas já existentes na indústria. São seis as fontes principais de barreiras de entrada:

**A.1- Economias de escala:** Segundo Morvan (1991), Scherer e Ross (1990), as economias de escala provêm da expansão da quantidade utilizada dos fatores de produção e resultam na redução das quantidades de fatores utilizados por unidades de produto, e no aumento do poder de barganha da empresa em relação aos fornecedores dos fatores de produção.

Essas economias detêm a entrada de novos concorrentes por forçá-los a já entrarem com uma escala grande e adequada, ou a aceitarem conviver com uma determinada desvantagem em custos. A economia de escala também pode agir como um obstáculo na distribuição, utilização de forças de vendas, nas finanças e em qualquer outra parte dos negócios.

**A.2- Diferenciação do produto:** A diferenciação de produto de uma empresa provém da identificação de uma marca por parcela dos consumidores de um dado produto. É baseada em esforço passado de publicidade, serviço ao consumidor, diferenças dos produtos, ou simplesmente por terem entrado primeiro na indústria. A diferenciação de produto vai requerer do entrante potencial elevados gastos em marketing pela busca da fidelidade dos consumidores às firmas já atuantes na indústria (Carvalho Jr., 1997).

A diferenciação cria uma barreira de entrada, dado que os novos entrantes são forçados a investir pesado para romperem os vínculos estabelecidos entre os clientes e as empresas existentes.

**A.3- Necessidade de capital:** A necessidade de altos investimentos para competir cria uma barreira para os novos entrantes, mormente se o capital é requerido para gastos irrecuperáveis em publicidade agressiva ou em Pesquisa & Desenvolvimento. O capital é necessário não só para as instalações mas também para o crédito ao consumidor, os estoques e para absorver perdas com custos iniciais genéricos.

Segundo Porter (1979), ainda que os grandes setores industriais disponham dos recursos financeiros para invadir qualquer outro setor, os enormes requisitos de capital em certas áreas, tais como: fabricação de computadores e extração de minerais limitam o número de prováveis novos entrantes.

**A.4- Custo de mudança:** São custos com os quais se defronta o comprador quando muda de um fornecedor para outro. Podem incluir aquisição de novos equipamentos, custos de treinamento de empregados, custos com testes e qualificações de nova fonte e até mesmo custos psíquicos de desfazer um relacionamento. Quando são altos constituem uma barreira de entrada (Porter, 1986).

**A.5- Acesso aos canais de distribuição:** O concorrente que se estabelece deve garantir meios de distribuir seu novo produto ou serviço. É de se esperar que estes meios estejam sendo utilizados pelos concorrentes já existentes nestas indústrias. Quanto maior é o controle dos concorrentes existentes sobre os canais de distribuição, maior dificuldade do entrante estabelecer-se. Como afirma Porter (1979), algumas vezes esta barreira é tão alta que, para ultrapassá-la, um novo concorrente tem que criar seus próprios canais de distribuição, como exemplo a Timex, no setor de relógios nos anos 50.

**A.6- Desvantagens de custo independente de escala:** Porter (1986) enuncia ainda alguns fatores que apresentam vantagens plenas de custos para as empresas estabelecidas em uma indústria, impossíveis de serem igualadas pelos entrantes potenciais, independentes de economia de escala. Tais fatores são os seguintes:

**A.6.1- tecnologia patenteada do produto** (que são protegidos por patentes ou segredos);

**A.6.2- acesso favorável às matérias-primas** (as empresas estabelecidas têm o controle das fontes de matérias-primas mais favoráveis. Têm-no sob controle a preços muito mais baixos do que o total);

**A.6.3- localização favorável;**

**A.6.4- subsídios oficiais ou normas governamentais restringindo a entrada ou a manutenção da empresa** (limites ao acesso de matérias-primas e licenças de funcionamento);

**A.6.5- curva de aprendizagem ou experiência** (os custos declinam na medida em que uma empresa acumula experiência na fabricação do produto).

Além destas barreiras, outros fatores podem desestimular a entrada de novos concorrentes na indústria:

**A.6.6- retaliação por parte dos concorrentes:** Quando os entrantes em potencial têm expectativas de vigorosas retaliações por parte das empresas já estabelecidas, a entrada pode ser dissuadida. A ameaça de retaliação é maior quando as atuais empresas têm: um passado de fortes retaliações aos entrantes, alta liquidez,



excesso de capacidade instalada, alto grau de comprometimento com a indústria, ativos pouco líquidos e crescimento lento da indústria.

Outro fator também pode ser o “preço de entrada dissuasivo” – indústrias cuja rentabilidade é muito baixa não estimulam a entrada de novos competidores. A rentabilidade pode ser baixa por uma imposição do mercado, ou pode ser uma estratégia temporária das empresas estabelecidas, para impedir a entrada de novos concorrentes.

#### **4.3.5.2 Rivalidade entre os concorrentes existentes**

A intensidade da rivalidade entre os concorrentes nada mais é do que a busca incessante pela melhor posição mediante táticas como as de competição de preços, lançamentos de produtos e golpes de publicidade, como explica Porter (1986).

As empresas de uma indústria são mutuamente dependentes e, por conseguinte, os movimentos competitivos de uma empresa têm efeitos imediatos nos seus concorrentes, o que estimula a competitividade (Porter, 1986).

Conforme o autor, a concorrência de preços, por exemplo, é altamente instável e muito provavelmente deixa toda a indústria em pior situação do ponto de vista da rentabilidade. A redução de preços é facilmente imitada pelos concorrentes rivais; uma vez igualados, eles reduzem as receitas de todas as empresas, a menos que a elasticidade – preço da indústria seja bastante alta.

A intensidade da rivalidade pode ser analisada levando-se em consideração a interação de vários fatores, que são:

**B.1- Concorrentes numerosos e bem equilibrados:** Quando são numerosos, os concorrentes acreditam que podem fazer movimentos sem serem notados. Quando são poucos, os concorrentes mais bem equilibrados podem estar inclinados a lutar entre si, uma vez que todos eles possuem recursos para retaliações vigorosas. Nos dois casos o resultado é uma instabilidade generalizada na indústria.

**B.2- Crescimento lento da indústria:** As empresas, no ímpeto de ganharem parcelas de mercado, transformam a concorrência num jogo, provocando uma situação muito mais instável do que quando a condição é de um crescimento rápido da indústria.

**B.3- Ausência de diferenciação ou custos de mudança:** A diferenciação cria um sentimento de lealdade no comprador, o que gera isolamento contra a concorrência. Por outro lado, a ausência de diferenciação faz com que a escolha dos compradores se baseie em grande parte no preço e no serviço, o que vem a resultar numa intensidade da competitividade entre as empresas da indústria.

**B.4- Capacidade de produção aumenta em grandes incrementos:** As economias de escala podem proporcionar acréscimos excessivos na capacidade de produção, rompendo o equilíbrio entre oferta e demanda da indústria, o que pode determinar períodos alternados de supercapacidade e reduções de preços na indústria.

**B.5- Concorrentes divergentes:** São situações entre as empresas concorrentes de uma indústria em que os objetivos e estratégias são muito diferentes no que diz respeito à competição, ocorrendo um relacionamento de conflito contínuo ao longo do processo.

**B.6- Grandes interesses estratégicos:** Ocorrem quando determinadas empresas procuram a perpetuação no mercado pelo sacrifício da lucratividade, trabalhando com preços abaixo da média, aumentando, com isso, a rivalidade e provocando maior instabilidade na indústria.

**B.7- Barreiras de saídas elevadas:** São fatores econômicos, estratégicos e emocionais que mantêm as empresas em atividades, mesmo que estejam obtendo retornos baixos, ou até negativos, sobre seus investimentos (Porter, 1989). Barreiras deste tipo podem ser:

- inter-relações estratégicas;
- acordos trabalhistas;
- relutância da administração de justificar economicamente as decisões de saída, em especial pela lealdade com os empregados;
- receio quanto às suas próprias carreiras, pelo orgulho e por muitas outras razões.

Além dos fatores citados um outro pode acirrar a rivalidade entre as empresas:

*Custos fixos altos de armazenamento* – as empresas com custos fixos elevados, quando existe excesso de capacidade, provocam uma forte pressão que resulta numa rápida escalada de redução de preços.

#### 4.3.5.3 Ameaça de produtos substitutos

Valendo-se de pesquisas é possível identificar os produtos que venham desempenhar a mesma função na indústria. Os produtos substitutos podem limitar ou mesmo reduzir as taxas de retorno de uma indústria ao forçarem o estabelecimento de um teto nos preços que as empresas podem fixar como lucro.

Todas as empresas em uma indústria estão competindo com as indústrias de produtos substitutos, de modo que “quanto mais atrativa a alternativa de preço-desempenho oferecido pelos produtos substitutos, mais firme será a pressão sobre os lucros da indústria.” (Porter, 1986, p.39).

Logo, a força competitiva dos produtos substitutos representa uma ameaça constante para as empresas estabelecidas de uma indústria. Segundo Porter (1986, p.40), “os produtos substitutos que exigem maior atenção são aqueles que estão sujeitos a tendências de melhoramento do seu “trade off” de preço-desempenho com produtos da indústria, ou são produzidos por indústrias com lucros altos.”

#### 4.3.5.4 Poder de negociação dos compradores

Os compradores competem com a indústria forçando os preços para baixo, barganhando por melhor qualidade ou mais serviços e jogando os concorrentes uns contra os outros, podendo até comprometer a rentabilidade da indústria (Carvalho Jr., 1997).

Conforme Porter, a maior ou menor pressão dos compradores no que se refere à redução dos preços depende de certas características do grupo de compradores em relação à sua situação no mercado, bem como da importância relativa de suas compras em comparação com seus negócios totais. Portanto, um grupo de compradores tem grande poder de barganha nas seguintes circunstâncias:

**D.1- Volume de compra ou grau de concentração dos compradores em comparação com a indústria ofertante:** Se uma parcela grande das vendas é adquirida por um determinado comprador, isto faz com que aumente a importância nos resultados.

**D.2- Padronização ou não diferenciação dos produtos:** Os compradores diante de muitas opções de vendedores jogam uma empresa contra a outra na certeza de poderem contar com fornecedores alternativos, forçando o preço para baixo.

**D.3- Participação do produto nos custos totais:** Quanto mais significativos são os custos pelos quais os clientes adquirem os produtos de que necessitam, maior é a pressão para comprarem os produtos ao preço mais favorável possível. Ao contrário, quando o produto vendido pela indústria representa uma fração pequena dos custos, o cliente é menos sensível ao preço.

**D.4- Ameaça de integração para trás:** Os clientes criam uma posição pela qual podem negociar concessões quando eles são parcialmente integrados ou representam uma ameaça real de integração para trás. Determinados compradores adotam uma integração para trás parcial, isto é, produzem parte do que necessitam de um determinado componente ou produto e compram o restante de fornecedores externos. Com isto detêm um forte poder de barganha, uma vez que as suas ameaças são concretas e reais. Além disso, a produção parcial própria proporciona um conhecimento detalhado dos custos.

O poder de negociação do cliente também pode ser parcialmente neutralizado quando as empresas na indústria ameaçam com uma integração para frente, ou seja, fabricar ou executar os serviços dos clientes.

**D.5- Disponibilidade de informações:** Quando o cliente tem todas as informações relativas à demanda, os preços reais de mercado, aos custos dos fornecedores, ele aumenta o seu poder de negociação em relação a uma situação deficiente. Assim, com informação total, os clientes têm condições de assegurar o recebimento dos melhores preços e contestar as queixas dos fornecedores de que sua rentabilidade está ameaçada.

Estas fontes de informações, que dão poder de negociação ao cliente da indústria, podem ter origem nos consumidores, clientes industriais e comerciais. Assim, os consumidores tendem a ser mais sensíveis aos preços quando compram produtos/serviços diferenciados, mas que representam uma despesa relativamente alta em relação às suas vendas, e menos sensíveis aos preços quando compram produtos em que a qualidade, por exemplo, é importante para eles.

Os clientes industriais e comerciais são representados pelos atacadistas e varejistas que, além de sujeitos às mesmas regras dos consumidores, podem reforçar o seu poder de barganha em relação aos fabricantes (varejistas, quando

podem influenciar as decisões de compra dos consumidores; atacadistas, quando podem influenciar as decisões de compra dos varejistas ou de outras empresas para as quais vendem).

Além dos fatores mencionados outros podem também aumentar o poder de barganha dos clientes:

Poucos custos de mudança – os clientes aumentam o seu poder de negociação quando o vendedor se defronta com custos de mudança. Por outro lado, altos custos de mudança prendem o cliente a determinados fornecedores.

Lucratividade dos clientes – quando os lucros dos clientes são reduzidos, criam-se condições para eles buscarem a redução nos custos das compras. todavia, clientes com elevada margem de lucratividade são, em geral, menos sensíveis ao preço.

Importância da qualidade dos produtos – os clientes são menos sensíveis aos preços quando a qualidade do seu produto é afetada pelo produto da indústria.

#### **4.3.5.5 Poder de negociação dos fornecedores**

Os fornecedores podem exercer poder de barganha sobre os participantes de um setor, aumentando os preços ou reduzindo a qualidade das mercadorias e serviços adquiridos. Os fornecedores poderosos podem, em consequência, extrair lucros de um setor incapaz de se recuperar dos aumentos nos custos incluídos em seus próprios preços (Carvalho Jr., 1997).

As condições que tornam os fornecedores poderosos tendem a refletir aquelas que tornam os clientes poderosos. Porter (1986) cita as seguintes circunstâncias que caracterizam um grupo de fornecedores poderosos:

**E.1- Grau de concentração dos fornecedores:** Quando os fornecedores são formados por poucas empresas e mais concentrados do que a indústria para a qual vendem eles dispõem de maior capacidade de exercer influência sobre os preços, qualidade e condições.

**E.2- Diferenciação dos insumos ou custos de mudança para o comprador:** Fornecedores podem neutralizar a possibilidade de o cliente jogar um fornecedor

contra o outro pela diferenciação de seu produto, como também pela elevação dos custos de mudança (equipamentos, assistência técnica etc). Caso os custos de mudança incidam sobre fornecedores o efeito é inverso.

**E.3- Inexistência de substitutos para seus produtos:** A ausência de produtos substitutos aumenta o poder de negociação dos fornecedores concentrados.

**E.4- Importância dos insumos para a indústria compradora:** Quando o insumo é importante para o sucesso do processo de formação do produto do cliente, ou para a qualidade do produto fabricado, aumenta o poder de negociação do fornecedor.

**E.5- Ameaça de integração para frente:** Esta circunstância verifica-se quando a indústria se recusa a melhorar as condições de compra em relação aos fornecedores dos produtos utilizados pela indústria. Porter sugere ainda que, além de considerar os fornecedores como outras empresas, os recursos humanos (mão-de-obra especializada) também devem ser reconhecidos como fornecedores que exercem grande poder em muitas indústrias. Quando a força de trabalho é bem organizada, ou existe uma redução da oferta de mão-de-obra, o poder dos fornecedores de recursos humanos é alto.

Além dos fatores supracitados um outro pode aumentar o poder dos fornecedores:

*Importância da indústria para o fornecedor* – os fornecedores têm mais influência sobre as indústrias quando a venda para uma determinada indústria não é significativa em relação ao volume total de suas vendas.

Tomando-se por base as cinco forças competitivas apresentadas é possível elaborar um modelo da posição estratégica atual da empresa, o que pode servir de indicação à instituição financeira de como a empresa se comporta em relação ao ambiente externo. O que pode transformar em um ferramental auxiliar para a efetivação na concessão de crédito na linha PROGER da cidade de Goiânia.

## 5 UM MODELO PARA A CONCESSÃO DE CRÉDITO

### 5.1 CONSIDERAÇÕES

Uma visão do panorama mundial da situação de negócios das empresas mostra que, na transição de uma sociedade industrial para uma sociedade de informação, a capacidade de gerar, analisar, controlar e distribuir as informações passa a ser um ponto estratégico para as organizações (Furlan, 1991).

Muitas mudanças significativas no ambiente interno e externo da empresa, provocadas pela alta competitividade do mercado, levaram a exigir respostas mais rápidas dos dirigentes de empresas, que passaram a utilizar ferramentas estratégicas para o planejamento, coordenação e controle da empresa, além do acompanhamento do mercado em relação aos concorrentes, aos aspectos econômicos, legais, políticos e culturais em nível global (Reinhard, 1996).

Neste cenário altamente competitivo, um dos fatores que determina o diferencial das empresas é a forma como estas utilizam informação, sendo que elas sofrem influência de cinco forças principais ao atuar no contexto de mercado: barreiras de entrada, fornecedores, clientes, produtos substitutos e empresas concorrentes diretas. O relacionamento com esse conjunto de forças definirá a posição de competitividade da empresa (Porter, 1986).

É neste contexto que o modelo proposto enquadra-se, porque sabe-se que programas de apoio às micro e pequenas empresas, mormente aos moldes do PROGER, são considerados como estratégicos para o desenvolvimento em nível nacional, regional e até local.

A capacidade das micro e pequenas empresas de atuarem de forma crítica e competitiva junto à cadeia de mercado está relacionada à formulação de estratégias de negócios nas quais são levadas em consideração não apenas as ações e reações dos concorrentes diretos, mas também a existência de fornecedores, clientes e produtos alternativos que satisfaçam as necessidades dos mercados onde estas empresas atuam (Krugliannkas, 1996).

Entretanto, em geral, nas micro e pequenas empresas, a tomada de decisão para a formulação de uma estratégia empresarial está a cargo de uma pessoa, o seu dono. Neste contexto, as MPEs possuem conhecimentos reduzidos das oportunidades e ameaças do ambiente externo, ignorando esses fatores no processo de tomada de decisão. Em geral, o dono da empresa confia mais nos canais e fontes informais de informação, como conversa com os clientes e fornecedores ou reuniões com outros empresários, do que nas fontes formais de informação, como, por exemplo, econômico-financeira, estatísticas sobre produção, pesquisas de mercado, publicações técnico-científicas e outras (Cubillo, 1997).

Para as micro e pequenas empresas, estas necessidades de informações também são uma realidade, ainda mais pelo fato de o empresário ter de assumir várias atribuições e responsabilidades em diversas áreas, como produção, vendas, compras e outras (pela falta de recursos humanos e financeiros), sobrecarregando o seu tempo, tornando difícil o processo de tomada de decisão gerencial (Cragg, 1995).

Consoante Bortoli (1980), a realidade das MPEs favorece a centralização das decisões, tornando muito característica a relação da empresa com funcionários, clientes e fornecedores, em função do estilo e personalidade do dirigente. Este procedimento fortalece a relação direção/propriedade, normalmente pertencente a um indivíduo, a grupos de família ou mesmo a pequenas sociedades comerciais. Estas não recorrem ao mercado de capitais ou, necessariamente, estão vinculadas a grandes empresas ou grupos financeiros, não possuindo também administração especializada.

A maioria das MPEs é gerada com base em características de seu proprietário, como: competência, sensibilidade e vontade de realizar determinada técnica, capacidade de venda, de mobilizar fundos, de captar oportunidades, de agrupar talentos, sendo, portanto, criada e implantada à imagem e semelhança do proprietário.

Muitas vezes este acumula as funções técnicas, operacionais e administrativas da empresa, tendo, conseguintemente, características pessoais, técnicas e profissionais sem limites definidos de abrangência, resultando, desta maneira, diferenças e peculiaridades para cada empreendimento. Isto faz com o

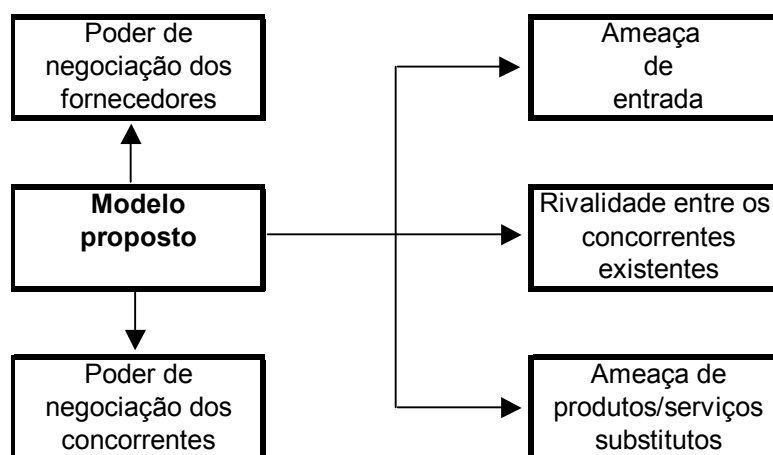


processo de tomada de decisões do empreendedor não seja padronizado e que se torne vulnerável à incidência maior de problemas estratégicos, isto é, inadequação na escolha e utilização dos recursos disponíveis, mesmo que envolvam investimentos financeiros.

Baseado no contexto apresentado com relação aos entraves enfrentados pelos empresários de pequenas empresas torna-se imprescindível a elaboração de um modelo de análise valendo-se das cinco forças de Porter como ferramenta auxiliar à instituição financeira. Isto é feito no intuito de verificar a potencialidade e talento destes empreendedores quanto a posição de competitividade diante do mercado no qual atuam, diferenciando as MPEs do tratamento apenas formal e quantitativo, para concessão do crédito.

## 5.2 A ESTRUTURA DO MODELO PROPOSTO

O modelo de análise estratégica aqui proposto busca suprir a deficiência na metodologia utilizada pela instituição financeira pesquisada, em especial no que concerne à determinação do perfil competitivo das micro e pequena empresas que buscam o crédito pela linha PROGER. A estrutura básica do modelo é exposta na figura 5.1.



**Figura 5.1** – Estrutura do modelo de análise estratégica

A estrutura apresentada na figura 5.1 foi elaborada com base nos princípios das forças competitivas de Porter. A intenção desta estruturação é a padronização da análise de concessão de crédito na linha PROGER, como forma de estabelecer um referencial mínimo de coleta de informações da posição estratégica da empresa, para auxiliar na tomada de decisão.

### **5.2.1 Análise da estratégia empresarial**

Um dos aspectos essenciais na formulação da estratégia consiste na relação entre a empresa e o seu contexto ou ambiente mesmo que este seja bastante vasto, que abranja os mais variados tipos de forças e inclua as de natureza econômica, social, tecnológica, política e legal. O aspecto determinante deste contexto é o conjunto das características mais relevantes do mercado, nos quais a micro e a pequena empresa desenvolvem suas atividades.

A estrutura do setor influencia e determina as “regras do jogo concorrencial” de uma forma fundamental, bem como, delimita as estratégias potenciais que a empresa pode vir a adotar e implementar. A intensidade concorrencial num setor não é um fator do acaso. A concorrência baseia-se na respectiva estrutura econômica e ultrapassa o comportamento das empresas, de qualquer porte que nele operam.

A intensidade concorrencial depende de cinco forças básicas: ameaça de entrada, rivalidade entre os concorrentes existentes, ameaça de produtos substitutos, poder de negociação dos compradores e dos fornecedores. A análise destas forças é a base para estimar a posição estratégica relativa atual da empresa e sua vantagem competitiva.

Com o uso de entrevistas estruturadas torna-se possível desenvolver uma escala para comparar a posição estratégica da empresa em relação ao universo de empresas que pleiteiam crédito ao banco.

A seguir, destacam-se as forças e os subitens como reforços à base teórica apresentada, bem como, apresentação de aspectos relevantes para justificar algumas perguntas da entrevista:

## 5.2.2 Itens para a avaliação da estratégia empresarial

O modelo foi baseado na metodologia da escala tipo Likert cumulativa. Esta metodologia é caracterizada pela composição de indicadores, aos quais é relacionado um intervalo de avaliação para atribuição de uma nota. A inclusão de instrumental matemático e estatístico no modelo objetiva tanto a rápida assimilação da metodologia quanto a flexibilidade na condução da análise por parte da instituição financeira.

### 5.2.2.1 Ameaça de entrada

Fontes principais de barreiras de entrada:

**A.1- Economia de escala,**

**A.2- Diferenciação do produto,**

**A.3- Necessidade de capital,**

**A.4- Custo da mudança,**

**A.5- Acesso aos canais de distribuição,**

**A.6- Desvantagem de custos independentes de escala** (retaliação esperada e preço de entrada dissuasivo).

A entrada de novas empresas concorrentes conduz ao aumento da capacidade instalada, ao desejo de ganhar fatias de mercado e à aplicação de recursos. A ameaça de entrada depende das chamadas barreiras existentes à entrada e da reação dos concorrentes atuais. Se as barreiras forem elevadas e a reação esperada das empresas existentes for vigorosa a ameaça de entrada é reduzida, em caso contrário, é elevada.

Foram construídos para a ficha de entrevista 12 itens relacionados às barreiras de entrada. Cada questionamento é pontuado de 1 a 5, conforme o grau da característica do item: (1) muito pequena, (2) pequena, (3) normal, (4) grande ou (5) muito grande. A pontuação global das barreiras de entrada é dada pela média dos 12 itens, podendo, então, variar no intervalo de 1 a 5 pontos. Os itens avaliados foram:

(A1) - Relacionados à economia de escala:

- tamanho da empresa diante do mercado;

- grau de sofisticação tecnológica para entrar no segmento em que a empresa atua;
- grau de complexidade na formação da rede de distribuição dos produtos/serviços.

(A2) - Quanto a diferenciação do produto/serviço:

- a marca da empresa está identificada no mercado com isto existe um sentimento de lealdade dos clientes.

(A3) - Quanto a necessidade de capital:

- existe a necessidade de recursos financeiros para entrar no mercado nas áreas de equipamentos, crédito ao consumidor, estoques, pesquisa, publicidade e outros.

(A4) - Quanto ao custo de mudança:

- grau de dificuldade da empresa em optar por outros fornecedores.

(A5) - Quanto ao acesso aos canais de distribuição:

- grau de dificuldade de acesso aos canais de distribuição, tanto no varejo quanto no atacado.

(A6) - Quanto as desvantagens de custo independentes de escala:

- grau de proteção dos produtos/serviços;
- disponibilidade de fontes de insumos para novas empresas;
- grau de normas impostas pelo governo restringindo a entrada ou manutenção da empresa;
- grau de experiência por parte do empresário, mão-de-obra e equipamentos para o produto/serviço;
- grau de retaliação por parte dos concorrentes na entrada ou manutenção da empresa.

Algumas justificativas quanto aos itens propostos:

( A1) - Economia de escala:

- quanto maior a empresa, mais difícil aparecer um concorrente;
- quanto maior a tecnologia, menor a chance de surgir novo concorrente;
- alta complexidade deixa menos atrativo o negócio porque o crescimento das vendas fica dependente do lento crescimento da rede de distribuição.

(A2) - Diferenciação do produto/serviço:

- reputação construída perante os clientes em geral inibe novas empresas de entrarem no mercado.

(A3) - Necessidade de capital:

- quanto maiores os recursos financeiros, maior vantagem competitiva das empresas já estabelecidas.

(A4) - Custos de mudança:

- custos com treinamento, máquinas, tempo para testar a outra fonte de insumos, assistência técnica ou alteração de produtos.

(A5) - Acesso aos canais de distribuição:

- a empresa necessita ter custos elevados para manter o canal aberto de distribuição, ou seja, descontos, promoção, espaço de venda etc.

(A6) - Desvantagens de custo independentes de escala:

- as empresas já instaladas podem ter vantagens em termos de custos independentemente da dimensão, know-how protegido por meio de patentes ou segredos;
- acesso privilegiado a matérias-primas e a outros produtos/insumos;
- política do Governo pode limitar ou até impedir a entrada em muitos setores utilizando medidas de controle, como: licenças, acesso a matérias-primas, combate à poluição etc;
- em alguns setores existe a tendência para que os custos unitários do produto diminuam à medida que a empresa acumula experiência na sua produção; os custos em razão da melhoria dos métodos utilizados pelos trabalhadores, tais como: curva de aprendizagem, equipamento especializado, alterações no produto etc. Se os custos diminuem com a experiência e se a empresa consegue manter como sua propriedade os efeitos da experiência, então estes constituirão uma barreira à entrada;
- algumas condições permitem prever forte retaliação e mesmo impedimento de entrada, um passado de forte retaliação relativamente às empresas que pretendem entrar no setor. As empresas instaladas possuem recursos substanciais para reagirem (ativos líquidos em excesso, capacidade de endividamento não utilizada, capacidade produtiva em excesso, domínio dos canais de distribuição). As

empresas instaladas estão fortemente comprometidas com o setor, tendo elevados ativos fixos nele envolvidos. E, finalmente, o crescimento da indústria é lento, limitando assim a sua possibilidade de absorver uma nova empresa sem afetar negativamente as vendas e rentabilidade das empresas instaladas.

### **5.2.2.2 Rivalidade entre os concorrentes existentes**

Fatores de rivalidade:

- B.1- Concorrentes numerosos e bem equilibrados,**
- B.2- Crescimento lento da indústria,**
- B.3- Ausência de diferenciação ou custo de mudança,**
- B.4- Capacidade da produção aumenta em grandes investimentos,**
- B.5- Concorrentes divergentes,**
- B.6- Grandes interesses estratégicos,**
- B.7- Barreiras de saídas elevadas.**

A rivalidade em um setor existe porque um ou mais concorrentes se sentem pressionados ou vêem oportunidades para melhorar a sua posição. Em muitos setores as manobras efetuadas por uma empresa têm efeitos significativos nas outras e, conseguinte, originam retaliação ou esforços para anular estas jogadas. Este conjunto de ações e reações podem não deixar a empresa que iniciou o processo e o próprio setor numa situação mais favorável.

Muitas formas de concorrência, em especial as guerras de preços, são bastante instáveis e muito possivelmente deixam o setor em pior situação sob o ponto de vista de rentabilidade. Guerras de publicidade, por outro lado, podem expandir a demanda e elevar o nível de diferenciação dos produtos, beneficiando todas as empresas.

Nove itens foram construídos para mensurar a rivalidade entre os concorrentes. Esta mensuração é feita pela média das pontuações destes itens, podendo, então, variar no intervalo de 1 a 5 pontos. Seguem:

(B1) - Quanto aos concorrentes numerosos e bem equilibrados:

- o número de concorrentes e sua rivalidade no momento.

(B2) - Quanto ao crescimento lento do setor:

- o produto/serviço produzido, os custos para mantê-lo no estoque.
- (B3) - Quanto a inexistência de diferenciação ou custo de mudança:
- diferenciação do produto/serviço.
- (B4) - Quanto aos aumentos bruscos de capacidade:
- grau de necessidade da empresa em função dos concorrentes para praticar aumentos bruscos na produção.
- (B5) - Quanto a diversidade de concorrentes:
- diferença entre a empresa e os concorrentes.
- (B6) - Quanto a importância estratégica do negócio:
- grau de capacidade para atuar no mercado, praticando preços abaixo da média do setor.
- (B7) Quanto as barreiras de saídas elevadas:
- grau de dificuldade de venda ou transferência do ativo;
  - nível dos custos com acordos trabalhistas e outros;
  - nível de barreiras emocionais por parte do empresário.

Algumas justificativas aos itens propostos:

(B1) - Concorrentes numerosos e bem equilibrados

- concorrência muito baixa coloca a empresa na liderança de preços.

(B2) - Crescimento lento do setor

- com custos altos a empresa tende a baixar os preços a fim de assegurar as vendas.

(B3) - Inexistência de diferenciação ou custo de mudança

- diferenciação normal ou baixa, a escolha do produto/serviço é feita pelo preço, aumentando a rivalidade entre as empresas. Caso contrário, inibe a concorrência, porque os clientes têm forte lealdade às empresas.

(B4) - Aumento brusco de capacidade

- se todos aumentarem a produção haverá períodos de sobre capacidade e menores preços.

(B5) - Diversidade de concorrentes

- diferenças altas implicam em um relacionamento de conflito ao longo do processo concorrencial.

(B6) - Importância estratégica do negócio

- alta capacidade de trabalhar com preços abaixo da média aumenta a rivalidade, provocando instabilidade no setor.

(B7) Barreiras de saídas elevadas

- dificuldade alta implica em ativos especializados difíceis de desfazer;
- custos fixos altos implicam em barreiras de saída elevada;
- barreiras emocionais altas implicam em recusa por parte do empresário em tomar decisão de saída economicamente justificável, por razões de identificação com o negócio, tais como: lealdade, medo, orgulho etc.

### 5.2.2.3 Ameaça de produtos substitutos

Todas as empresas num setor estão em concorrência com empresas de outros setores que produzem produtos substitutos. Estes limitam a rentabilidade potencial de um setor colocando um teto nos preços que as empresas podem praticar.

Um item foi construído para mensurar a ameaça de produtos substitutos, o qual é apresentado a seguir:

(C) - Relacionado à ameaça de produtos substitutos:

- existência no mercado de produtos/serviços substitutos.

A justificativa para este item é que a alta existência de produtos/serviços substitutos implica em maior vantagem preço/desempenho, conseqüentemente apresenta uma ameaça para as empresas estabelecidas.

### 5.2.2.4 Poder de negociação dos compradores

Fatores de poder de barganha dos clientes.

**D- Volume de compra ou grau de concentração dos compradores em comparação com a indústria ofertante:**

- participação do produto nos custos totais;
- padronização ou não diferenciação dos produtos;
- poucos custos de mudança;



- lucratividade dos compradores;
- ameaça de integração para trás;
- importância da qualidade dos produtos;
- disponibilidade de informações.

Os clientes influenciam a concorrência no setor na medida em que podem provocar a diminuição dos preços, exigir maior qualidade e nível de serviço e colocar os concorrentes em confronto, em função da rentabilidade do setor. Um grupo de clientes é poderoso se:

- é concentrado ou compra grandes quantidades relativamente às vendas do produtor;
- os produtos comprados no setor representam uma fração importante dos custos e compras do cliente;
- depara com baixos custos de mudança;
- a rentabilidade é baixa;
- constituem uma ameaça de integração à montante;
- a qualidade do produto adquirido não é importante para a qualidade dos produtos fabricados pelos clientes;
- possui informação completa (demanda, preços, custos, rendimentos etc).

A seleção por parte da empresa do tipo de cliente a quem vender é uma decisão estratégica de maior importância. Uma empresa pode, por exemplo, melhorar sua posição estratégica selecionando, para seus clientes, aqueles que tiverem menor poder de barganha.

Quatro itens foram construídos para mensurar o poder de negociação dos clientes. Esta mensuração é feita pela média das pontuações destes itens, podendo, então, variar no intervalo de 1 a 5 pontos. Seguem:

(D) Relacionados ao poder de negociação dos clientes:

- concentração das vendas em poucos clientes;
- poder de compra dos clientes;
- grau de pressão por parte dos clientes em obter condições mais favoráveis de vendas;
- poder aquisitivo dos clientes.

Algumas justificativas aos itens propostos:

- concentração alta indica poder do comprador, o que compromete a posição estratégica da empresa;
- alta diferenciação implica em produtos/serviços menos sensíveis a preços em relação ao cliente. Baixa diferenciação em produtos/serviços força o cliente a barganhar preço, diminuindo o lucro da empresa;
- alto poder de compra implica em barganha maior do cliente em relação à empresa, o que compromete a estratégia de preço da empresa;
- quanto maior a pressão, menos desfavorável para a empresa em termos estratégicos;

#### **5.2.2.5 Poder de negociação dos fornecedores**

Fatores associados a fornecedores poderosos:

- grau de concentração dos fornecedores;
- inexistência de substitutos para seus produtos;
- importância da indústria para o fornecedor;
- importância dos insumos para a indústria compradora;
- diferenciação dos insumos ou custo de mudança para o comprador;
- ameaça de integração para frente.

Os fornecedores podem exercer seu poder sobre um setor ameaçando elevar os preços ou reduzir a qualidade dos seus produtos ou serviços. Um grupo de fornecedores é poderoso nas seguintes condições:

- é dominado por um número reduzido de empresas e está mais concentrado do que a indústria que fornece;
- não depara com produtos substitutos;
- o setor abastecido não constitui um cliente importante para os fornecedores;
- os produtos fornecidos são diferenciáveis ou apresentam elevados custos de mudança;
- constituem uma ameaça de integração a jusante.

Geralmente apenas se consideram como fornecedores outras empresas, no entanto, a mão-de-obra deve ser reconhecida, também, como fornecedora que pode deter grande poder sobre os setores. O governo influencia diretamente muitos, senão todos, de um modo direto e/ou indireto. Em muitos setores o governo é o cliente ou fornecedor e, muitas vezes, seu papel é determinado mais por razões políticas do que por razões econômicas.

A legislação governamental coloca também limites ao comportamento das empresas como clientes ou fornecedores. Assim, uma análise estrutural só está completa com a inclusão do diagnóstico da política atual e futura dos governos de uma nação ou de um bloco econômico, que para o setor de MPEs a influência é pequena.

Cinco itens foram construídos para mensurar o poder de negociação dos fornecedores. Esta mensuração é feita por meio da média das pontuações destes itens, podendo, então, variar no intervalo de 1 a 5 pontos. Seguem:

(E) - Relacionados ao poder de negociação dos clientes:

- concentração das compras em poucos fornecedores;
- grau de diferenciação dos insumos oferecidos;
- poder da empresa em relação ao fornecedor, de influenciar no preço, quantidade e condições;
- grau de facilidade da empresa na troca de fornecedores, sem prejudicar o produto/serviço;
- nível de qualificação da mão-de-obra na produção de produtos/serviços.
- Algumas justificativas aos itens propostos.

(E) - Poder de negociação dos fornecedores:

- concentração alta indica poder do fornecedor, o que compromete a posição estratégica da empresa;
- alta diferenciação implica em insumos menos sensíveis a preços em relação ao cliente. Baixa diferenciação em insumos força o comprador a barganhar preço, diminuindo o lucro do fornecedor;
- alto poder de influenciar o preço, a quantidade e as condições, a empresa ganha força de barganha junto ao fornecedor, consolidando sua posição estratégica;

- facilidade de troca alta implica em produtos substitutos e não diferenciados. As condições estratégicas da empresa são beneficiadas em função dos preços dos insumos;
- qualificação alta implica em sensibilidade por parte da empresa em relação ao fornecedor de mão-de-obra. (A ficha de entrevista encontra-se no Anexo A).

### 5.2.3 Construção da escala

A escala proposta opera com cinco indicadores distribuídos em 31 itens, requerendo certa quantidade de cálculos para apurar a média de cada indicador, mas desprovidos de complexidade. A manipulação das informações e os cálculos para determinar a posição da empresa tornam o modelo trabalhoso sem o apoio computacional.

Na figura 5.2 são relacionadas as forças competitivas de Porter bem como os indicadores, atribuindo um intervalo de avaliação que varia entre “1” e “5”. O indicador “1” (um) corresponde à avaliação mínima enquanto o indicador “5” corresponde à avaliação máxima.

A sétima coluna refere-se ao valor médio de cada força, ou seja, a média aritmética simples de cada força em função das respostas da ficha de entrevista, e ainda a média simples do somatório destas forças. Para facilitar a análise desta escala podem-se atribuir adjetivos ao resultado da média simples das forças, tais como: menor que 2,4, estratégia péssima; entre 2,4 a 2,8, estratégia ruim; entre 2,8 a 3,2, estratégia neutra; entre 3,2 a 3,6, estratégia relevante e, acima de 3,6, estratégia excelente.

Nome da empresa:						
CGC:			Setor:			
	Intervalo de Variação dos Escores					
Força competitiva						Média de cada força
1- Ameaça de entrada	MUITO ALTA	ALTA	NORMAL	BAIXA	MUITO BAIXA	0,0
2- Rivalidade entre os concorrentes existentes	MUITO BAIXA	BAIXA	NORMAL	ALTA	MUITO ALTA	0,0
3- Ameaça de produtos substitutos	MUITO BAIXA	BAIXA	NORMAL	ALTA	MUITO ALTA	0,0
4- Poder de negociação dos concorrentes	MUITO BAIXA	BAIXA	NORMAL	ALTA	MUITO ALTA	0,0
5- Poder de negociação dos fornecedores	MUITO ALTA	ALTA	NORMAL	BAIXA	MUITO BAIXA	0,0
Média simples das forças						0,0
	3,6 que <	3,2 a 3,6	2,8 a 3,2	2,4 a 2,8	> que 2,4	
	Excelente	Relevante	Estratégia neutra	Ruim	Péssima	
	Estratégia			Estratégia		
Posição estratégica						

**Figura 5.2** – Matriz das forças competitivas de Porter

Visando tornar o modelo de fácil manuseio, foi operacionalizado em planilha eletrônica da Microsoft Excel, exemplificado no anexo C, e acompanhamento do disquete.

#### 5.2.4 Considerações sobre a aplicação do modelo proposto

As fichas de entrevistas apresentadas no anexo “A” são respondidas pelos técnicos analistas do banco após visita à empresa e após questionamentos junto ao empresário. Desta forma, as respostas não devem ser tendenciosas. Ao contrário, se o empresário respondesse o questionário, haverá tendência natural de conduzir-se a uma posição estratégica privilegiada em função do financiamento.

As fichas e suas questões foram testadas em período preliminar com 5 (cinco empresários) solicitantes de crédito do programa PROGER, arrojando resultados satisfatórios quanto ao teor e grau de clareza das perguntas, além de sua facilidade de tabulação.

Desde o início deste trabalho deu-se ênfase à importância de se estabelecer a posição estratégica das empresas na metodologia de concessão de crédito na linha PROGER feita pelo Banco do Brasil S/A na cidade de Goiânia. Isto foi baseado na análise teórica das cinco forças competitivas de Porter que condicionam o desempenho da empresa.

O estudo das estratégias empresariais mostrou a necessidade de avaliação das barreiras e oportunidades do ambiente com o qual a empresa atua. Procurou-se adaptar a orientação das estratégias empresariais das MPEs ao modelo, com o objetivo de traçar a posição estratégica da empresa na concessão do crédito. A forma como foi operacionalizada a adaptação resultou em grupos de indicadores divididos entre as cinco forças competitivas de Porter. Conseqüentemente, o modelo proposto traz uma grande inovação à análise de concessão de crédito às MPEs na linha PROGER, feita pelo Banco do Brasil S/A, com sua estruturação voltada à posição estratégica da empresa.

## 6 APLICAÇÃO DO MODELO

### 6.1 A POPULAÇÃO DO ESTUDO

Pelas informações levantadas na Sala do Empreendedor, o Banco do Brasil S/A mantém na cidade de Goiânia 21 agências, e 8 (38,1%) estão aptas a trabalhar com a linha de crédito PROGER.

As agências que estão capacitadas a trabalhar com a referida linha de crédito e que estiveram com processos de concessão de crédito concluídos no período de 01 de dezembro de 1999 a 01 de dezembro de 2001, estão abaixo relacionadas. Tal intervalo foi escolhido por ter sido, na opinião dos técnicos, um período típico na entrada de processos, desde a sua implementação em 1995. As agências estão discriminadas com a respectiva quantidade e o número de pedidos de financiamento no período mencionado:

- Agência Avenida Goiás – 25 propostas de PROGER;
- Agência Avenida 85 – 21 propostas de PROGER;
- Agência Jardim América – 35 propostas de PROGER;
- Agência Nova Suíça – 21 propostas de PROGER;
- Agência SEBRAE/Sala do Empreendedor – 38 propostas de PROGER;
- Agência Cidade Jardim – 27 propostas de PROGER;
- Agência Pedro Luduvico – 19 propostas de PROGER;
- Agência Vila Brasília – 24 propostas de PROGER.

O número de propostas somam 210 empresas. As agências decidiram-se pela qualificação de 167 propostas aprovadas na primeira fase, que compreende a análise de limite de crédito, a saber, análise cadastral, simulação do crédito, solicitação de documentação e visita ao empreendimento. Nesta fase não se observa a posição estratégica da empresa. A segunda fase refere-se à análise do estudo de viabilidade econômica executado por técnicos do sistema SEBRAE.

Das empresas que entraram com processo nas agências supracitadas, foi possível estratificá-las em função do setor de atividade, utilizando o banco de dados da Sala do Empreendedor/SEBRAE, como se verifica nas tabelas 6.1, 6.2 e figura 6.1:

**Tabela 6.1** – Empresas pesquisadas por setor de atividade e resultado da avaliação de crédito no período de 01 de dezembro de 1999 a 01 de dezembro de 2001

Setores	Propostas aprovadas		Propostas não aprovadas	
	Qtd.	%	Qtd.	%
Indústria	83,0	49,7	17,0	39,5
Comércio	52,0	31,1	20,0	46,5
Serviços	32,0	19,2	6,0	14,0
Total	167,0	100,0	43,0	100,0

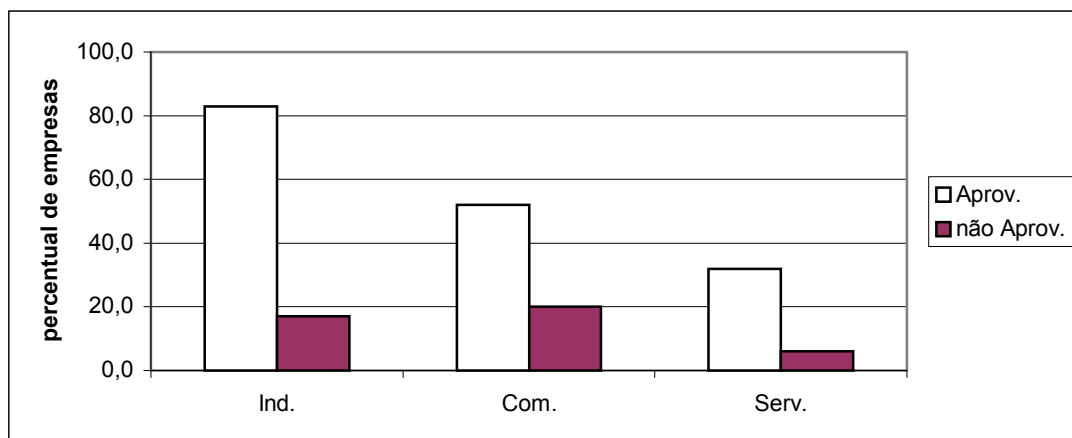
Fonte: Sala do Empreendedor/Banco do Brasil S/A – Goiânia/Dezembro 2001

**Tabela 6.2** – Aprovação das propostas por agência no período de 01 dezembro de 1999 a 01 dezembro de 2001

Agências do banco	Número de propostas	Propostas aprovadas		Propostas não aprovadas	
		Qtd.	%	Qtd.	%
Avenida Goiás	25,0	22,0	88,0	3,0	12,0
Avenida 85	21,0	19,0	90,5	2,0	9,5
Jardim América	35,0	29,0	82,8	6,0	17,2
Nova Suíça	21,0	16,0	76,2	5,0	23,8
SEBRAE/ Sala Empreendedor	38,0	32,0	84,2	6,0	15,8
Cidade Jardim	27,0	22,0	81,5	5,0	18,5
Pedro Ludovico	19,0	12,0	63,2	7,0	36,8
Vila Brasília	24,0	15,0	62,5	9,0	37,5
Total	210,0	167,0	78,6	43,0	21,4

Fonte: Sala do Empreendedor/Banco do Brasil S/A – Goiânia/Dezembro 2001





**Figura 6.1** – Resultados da análise de crédito por setor de atividade

## 6.2 CÁLCULO DA AMOSTRA

O universo compreende 210 empresas, sendo 167 empresas (78,6%) aprovadas para crédito nas duas fases, e o restante, 43 empresas (21,4%) reprovadas na primeira fase de análise.

Determinou-se uma amostra aleatória simples para as empresas aprovadas e outra para as não aprovadas. Em ambos os casos adotou-se como parâmetro básico para a relação de amostra a proporção de empresas aprovadas pelo PROGER. Usou-se nível de confiança de 95% e erro amostral tolerável de 5%.

Conforme a formulação apresentada em Stevenson (1986, p.213), obteve-se uma amostra de 92 empresas aprovadas e 24 empresas não aprovadas. A seleção foi feita nos diversos setores envolvidos (indústria, comércio e serviços), de modo aleatório e respeitando os percentuais verificados, conforme foi discriminado na tabela 6.2. A tabela 6.3 mostra as duas amostras estratificadas por setor de atividade.

**Tabela 6.3** – Amostra de empresas por setor de atividade no período de 01 de dezembro de 1999 a 01 de dezembro de 2001

Setores	Propostas aprovadas		Propostas não aprovadas	
	Qtd.	%	Qtd.	%
Indústria	46,0	50,0	9,0	37,5
Comércio	27,0	29,3	11,0	45,8
Serviços	19,0	20,7	4,0	16,7
Total	92,0	100,0	24,0	100,0

### 6.3 REALIZAÇÃO DAS ENTREVISTAS

As fichas das entrevistas propostas neste trabalho devem ser respondidas pelos técnicos analistas do banco na primeira fase de análise de crédito, após a visita à empresa. Na amostra utilizou-se o mesmo procedimento de forma tal que permita adequar e demonstrar os resultados nesta dissertação.

As entrevistas foram aplicadas pelo autor do presente trabalho e por uma pequena equipe de colaboradores, visando a maior transparência possível, no período compreendido entre os dias 15 de fevereiro de 2002 e 17 de março de 2002, perfazendo 116 empresas.

O processo das entrevistas deu-se por intermédio de agendamento telefônico junto ao empresário ou proponente de solicitação de crédito em horário disponível e adequado para responder às entrevistas. O período de duração de cada entrevista foi de aproximadamente 45 minutos, incluindo a visita a todos os departamentos da empresa. No diálogo informal com o empresário o foco principal foi o relacionamento da empresa em função das cinco forças de Porter. Após a entrevista, as fichas foram preenchidas de conformidade com a metodologia prevista e descrita anteriormente.

## 6.4 MENSURAÇÃO DA ESTRATÉGIA EMPRESARIAL

O resultado da tabulação das fichas de entrevistas foi feito considerando o setor de atividade da empresa, tanto para as empresas aprovadas como para as não aprovadas para o crédito.

Para cada empresa entrevistada foi calculada a média aritmética simples dos itens de cada força e, posteriormente, a média aritmética das cinco forças competitivas, dando como resultado o escore correspondente à posição estratégica da empresa, conforme o estabelecido na figura 5.2. E a tabulação foi realizada conforme mostra o esquema da figura 6.2.

	AE	RECE	APS	PNC	PNF	Somatório das médias simples	Médias simples das forças	Escore
Empresas	Média simples	Média simples	Média simples	Média simples	Média simples			
“	“	“	“	“	“	“	“	“
“	“	“	“	“	“	“	“	“

Simbologia

AE = Ameaça de Entrada – doze questões;

RECE = Rivalidade entre os Concorrentes Existentes – nove questões;

APS = Ameaça de Produtos Substitutos – uma questão;

PNC = Poder de Negociação dos Clientes – quatro questões;

PNF = Poder de Negociação dos Fornecedores – cinco questões.

**Figura 6.2** - Planilha de tabulação dos resultados da pesquisa

O resultado da posição estratégica, segundo a aplicação das fichas de entrevistas e as tabulações processadas, mostra a posição das diferentes empresas. As tabelas 6.4 e 6.5, a seguir, mostram a posição das empresas aprovadas e não aprovadas.

**Tabela 6.4** – Resultado da tabulação das fichas de entrevistas aplicadas nas empresas aprovadas para o crédito

Setores	Qtd. Total Empresas	Posição Estratégica				
		Excelente	Relevante	Neutra	Ruim	Péssima
		Qtd.	Qtd.	Qtd.	Qtd.	Qtd.
Indústria	46,0	-(0,00%)	11,0 (23,9%)	34,0 (73,9%)	1,0 (2,2%)	-(0,00%)
Comércio	27,0	-(0,00%)	5,0 (18,5%)	20,0 (74,1%)	2,0 (7,4%)	-(0,00%)
Serviços	19,0	-(0,00%)	4,0 (21,1%)	15,0 (78,9%)	- (0,00%)	-(0,00%)
Total	92,0	-(0,00%)	20,0 (21,7%)	69,0 (75,0%)	3,0 (3,3%)	-(0,00%)

Simbologia:

Estratégia Péssima: escore na escala menor que 2,4;

Estratégia Ruim: escore na escala entre 2,4 a 2,8;

Estratégia Neutra: escore na escala entre 2,8 a 3,2;

Estratégia Relevante: escore na escala entre 3,2 a 3,6;

Estratégia Excelente: escore na escala maior que 3,6.

**Tabela 6.5** – Resultado da tabulação das fichas de entrevistas aplicadas nas empresas não aprovadas para o crédito

Setores	Qtd. Total Empresas	Posição Estratégica				
		Excelente	Relevante	Neutra	Ruim	Péssima
		Qtd.	Qtd.	Qtd.	Qtd.	Qtd.
Indústria	9,0	-(0,00%)	2,0 (22,2%)	7,0 (77,8%)	-(0,00%)	-(0,00%)
Comércio	11,0	-(0,00%)	1,0 (9,1%)	9,0 (81,8%)	1,0 (9,1%)	-(0,00%)
Serviços	4,0	-(0,00%)	-(0,00%)	3,0 (75,0%)	1,0 (25,0%)	-(0,00%)
Total	24,0	-(0,00%)	3,0 (12,5%)	19,0 (79,2%)	2,0 (8,3%)	-(0,00%)

Simbologia:

Estratégia Péssima: escore na escala menor que 2,4;

Estratégia Ruim: escore na escala entre 2,4 a 2,8;

Estratégia Neutra: escore na escala entre 2,8 a 3,2;

Estratégia Relevante: escore na escala entre 3,2 a 3,6;

Estratégia Excelente: escore na escala maior que 3,6.

#### 6.4.1- Comparação entre as duas amostras

Considerou-se, inicialmente, os escores na escala para as duas amostras. Trata-se de uma situação em que se comparam as médias de duas distribuições normais, supondo que se tratam de populações distintas (amostras independentes), uma vez que estão sendo avaliadas as posições estratégicas de dois grupos de

empresas diferentes. Há interesse em verificar se a média das que foram aprovadas é maior do que a média das que foram reprovadas.

Aplicou-se, então, o teste t para amostras independentes:

$$H_0: \mu_1 = \mu_2$$

$$H_1: \mu_1 > \mu_2$$

onde  $\mu_1$  representa o valor esperado na escala de mensuração da posição estratégica nas empresas com crédito aprovado.

e  $\mu_2$  representa o valor da mensuração das empresas reprovadas

Estabeleceu-se o nível de significância de 5%.

**Tabela 6.6** – Resultados do teste t

	Situação do Crédito	
	Aprovadas	Não Aprovadas
Nº Empresas	92	24
Média	3,1848	3,0417
Desvio Padrão	0,4671	0,4643
t	1,34	
p	0,091	

Como  $p = 0,091 > 0,05$  (nível de significância estabelecido), o teste aceita, ou seja, não há evidência de diferença na média da escala entre os grupos de aprovados e não aprovados.

### **Teste Qui-Quadrado $\chi^2$**

O teste Qui-Quadrado permite testar a significância da associação entre as duas variáveis qualitativas. A estatística é definida por:

$$\chi^2 = \frac{\sum(O-E)^2}{E}$$

**Tabela 6.7** – Associação entre a situação da empresa e posição estratégica

Situação da empresa	Posição Estratégica			Total
	Positiva	Neutra	Negativa	
Aprovada	20	69	3	92
Não Aprovada	3	19	2	24
Total	23	88	5	116

Simbologia:

Positiva: estratégia excelente ou relevante;

Negativa: estratégia péssima ou ruim.

Realizando um teste de associação Qui-Quadrado, obteve-se um valor igual a 1,999, que corresponde ao valor  $p = 0,368$ . Portanto, não detectando associação entre a situação da empresa e posição estratégica.

#### 6.4.2 – Considerações sobre aplicação da escala proposta

Foi possível constatar em função da aplicação das entrevistas nas empresas selecionadas que as diferenças entre elas em termos de estratégias advêm do conjunto de atividades necessárias à criação, produção, venda e entrega dos seus produtos ou serviços.

Se as estratégias são geradas pelo exercício de atividades e as vantagens comparativas (preços, prazos, tecnologia, localização, etc.) surgem do desempenho destas atividades de forma mais eficiente do que a concorrência, torna-se evidente que a eficiência operacional é importante, já que significa exercer atividades semelhantes em melhores condições do que os rivais.

Neste sentido, a eficiência como padrão de competitividade inclui todo o tipo de práticas que permitam a uma empresa, seja de que porte for, utilizar da melhor forma os seus recursos, reduzir os gargalos de produção, comercialização e vendas desenvolvendo produtos/serviços em melhores condições de competitividade.

Foi possível, ainda, mediante a análise reconhecer que as diferenças das pequenas empresas são marcantes, porque, conforme relata Cubillo (1997), a formulação da eficiência operacional e estratégica está a cargo de uma só pessoa, o proprietário. Isto faz com que o processo de tomada de decisão não seja padronizado e torne-se vulnerável à incidência de soluções estratégicas dentro da conjuntura de atuação da empresa.

Os empresários têm deixado a eficiência operacional suplantar a sua estratégia, uma vez que eles procuram atingir uma posição no mercado, como medida de produção. O resultado é um jogo de soma-nula, em que os preços são estáveis ou decrescentes e as pressões sobre os custos cada vez maiores, o que compromete a capacidade para investir no negócio a longo prazo, que o faz recorrer a empréstimos, via Banco do Brasil S/A, sobretudo na linha de crédito PROGER.

E para que o crédito seja concedido o banco utiliza a análise de crédito que consiste do estudo da situação da empresa, visando a elaboração de um parecer que retrate, de forma clara e objetiva, o quantitativo de desempenho econômico-financeiro.

Desta forma, para que a análise da situação da empresa se torne mais consistente, necessário se faz a aplicação do modelo proposto em que se ressaltará a posição estratégica da empresa, seu verdadeiro valor diante dos concorrentes, clientes, fornecedores, produtos substitutos e entrantes potenciais.

Considerando a análise estratégica nos termos do modelo proposto, permite-se induzir mecanismos de avaliação ao banco, capazes de estabelecer a posição estratégica da empresa, bem como, sua eficiência operacional.

Não é somente em números e demonstrativos financeiros que uma análise de crédito se baseia, mas, na necessidade de se conhecer a posição estratégica da empresa no mercado e de uma forte dose de bom senso, critério, técnica e discernimento para que as transformações dos dados quantitativos e qualitativos possam ser feitas de maneira adequada e inteligente. Assim, o modelo proposto enquadra-se nestes propósitos como ferramenta de discernimento técnico operacional, porém, qualitativo do momento estratégico da empresa.

## 7 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

### 7.1 CONCLUSÕES

Os estudos realizados junto a amostra de empresas da Sala do Empreendedor do Banco do Brasil S/A, da cidade de Goiânia, na linha de crédito PROGER, indicaram que a metodologia de análise utilizada não incorpora ou determina o perfil competitivo da empresa que está pleiteando o crédito.

Por conseguinte, os objetivos propostos no primeiro capítulo desta dissertação foram alcançados integralmente. O objetivo geral, que se refere à formulação de um modelo de análise da posição estratégica de uma micro e de uma pequena empresa, que inclui indicadores de sua capacidade competitiva, permitindo avaliar sua postura estratégica como auxílio à decisão de crédito por parte do banco, foi alcançado, conforme constatado no capítulo cinco.

Os objetivos específicos: selecionar indicadores da capacidade competitiva das empresas segundo as cinco forças de Porter; proceder à elaboração de um instrumento de avaliação da posição estratégica; obter por intermédio dos indicadores uma escala do nível estratégico das empresas e desenvolver um aplicativo computacional para facilitar a aplicação do modelo foram alcançados, conforme são apresentados no capítulo cinco.

Quanto ao levantamento das amostras de empresas aprovadas e não aprovadas para a concessão do crédito, aplicação do instrumento de avaliação do modelo e obtenção dos indicadores de competitividade foram alcançados e apresentados no capítulo seis.

A metodologia das forças competitivas de Porter é apresentada no capítulo três. O modelo apresenta uma estrutura simples e lógica de atividades, ou seja, deve-se manter o modelo o mais básico possível, utilizando um número essencial de etapas. Este modelo deve ser suficientemente claro para se tornar fácil descrevê-lo aos técnicos do banco, possibilitando, assim, traduzi-lo em ações.

Em contrapartida, o modelo proposto permite avaliar as estratégias empresariais e fornece o instrumental necessário à determinação do perfil competitivo da empresa. O modelo procura preencher a lacuna encontrada na metodologia de análise de crédito para a linha PROGER. Com isso, é dada maior



ênfase às decisões sobre a concessão de financiamentos nesta linha de crédito, já que, a análise competitiva proposta no modelo identifica o posicionamento estratégico da empresa diante das forças competitivas de Michael Porter.

Os indicadores selecionados da capacidade competitiva das empresas, segundo as cinco forças competitivas: ameaça à entrada, ameaça de substituição, poder de negociação dos compradores, poder de negociação dos fornecedores e rivalidade entre as empresas existentes determinam a intensidade da concorrência, posicionamento da empresa diante do mercado destacando as ameaças e suas oportunidades.

A conversão do modelo de análise proposto em um aplicativo computacional também caracteriza uma importante contribuição, porque o sistema permite a manipulação dos indicadores em tempo instantâneo, dando maior eficiência e rapidez à análise.

Uma possível limitação do modelo diz respeito a sua aplicação ser dirigida prioritariamente à linha de crédito PROGER, no segmento das micro e pequenas empresas. Outra limitação concerne à operação do modelo proposto, que é feita pela lógica subjetiva do técnico entrevistador que conduz a análise. Visando sanar esta deficiência, novos trabalhos podem ser desenvolvidos, baseados em sistemas especialistas que agreguem o conhecimento de vários técnicos do banco.

## **7.2 RECOMENDAÇÕES**

Aplicação prática do modelo em qualquer tipo de MPEs, visto que a proposta metodológica não exclui a possibilidade de aplicação em empresas, sem importar o porte ou processos. Entretanto, devem ser analisadas as características e necessidades destas empresas para que a metodologia forneça melhores resultados à concessão do crédito.

O estudo e a definição dos indicadores estratégicos são os elementos substanciais de comparação em cada área ou setor das empresas para definir e aprofundar nos conteúdos e exemplos a serem seguidos.

O planejamento de desenvolvimento metodológico, no que diz respeito aos resultados da implementação do modelo, via entidade financiadora, deve acompanhar as tendências das empresas nos seus processos e atividades.

Outra recomendação é procurar utilizar técnicas mais avançadas como a análise discriminante, que é uma técnica estatística desenvolvida com base nos cálculos de regressão linear, que permite resolver problemas que contenham não apenas variáveis numéricas, mas também variáveis de natureza qualitativa.

Após o cálculo é possível obter o Fator de Posição Estratégica que determina a tendência de uma empresa em ser estrategicamente posicionada ou não. E criar uma Escala Estratégica, indicando cinco situações diferentes: Péssima, Ruim, Neutra, Relevante e Excelente.

O grau de precisão da Escala Estratégica não poderá ser medido, comparando-se a classificação da empresa valendo-se da equação de regressão, com uma classificação previamente estabelecida, por não existir modelo semelhante que determine a posição estratégica da empresa para concessão de crédito. Mas, será um grande passo no incentivo de outros estudos nesta abordagem.

Importante será a sugestão de um estudo prospectivo, comparando os valores da escala proposta com o sucesso/fracasso das MPEs pleiteantes do crédito, no intuito de avaliar com maior eficiência o modelo proposto.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALTMAN, E. I. **Previsão de problemas financeiros em empresas**. Revista de administração de empresas, jan./mar. 1996.

ANDRADE, J. DIAS, C. QUINTELLA, R. **Uma análise do processo de formulação das estratégias sócio-ambientais pelo viés da teoria dos jogos: o caso da Aracruz Celulose S.A.**. Trigésimo Congresso Anual de Celulose e Papel da ABTCP, 1997.

AUDRETSCH, D. B. **Inovation and industry evolution**. Cambridge: The MIT Press, 1995.

AVENIER, M. R. **La Stratégie Tatonnante: des Interactions Récurives entre Vision et Action Stratégiques. Note de Recherche**. Aix en Provence, GRASCE, 1996.

BANNOCK, Graham. **The economics of small firms: return from the wilderness**. Oxford: Basil Blackwell, 1981.

BAUER, L. L. e JORDAN, J. P. **A Statistical Technique for classifying loan applications**. Univ. Tenn. Ag. Exp. Sta. Bul. 476, mar. 1971.

BARBETTA, P. A. **Estatística aplicada às ciências sociais**, 2. ed. Florianópolis : Ed. da UFSC, 1998.

BARRICKMAN, J. R., STATEN, J. C. **Small business lending: will we blow it again?** The Journal of Commercial Lending, nov. 1995, p. 13-22.

BERNI, Mauro Tadeu. **Operação e concessão de crédito: os parâmetros para a decisão de crédito**. São Paulo: Atlas, 1999.

BLATT, Adriano. **Avaliação de risco e decisão de crédito: um enfoque prático**. São Paulo: Nobel, 1999.

BORTOLI, Adelino Neto. **Tipologia de problemas das pequenas e médias empresas**. Dissertação de mestrado apresentada à Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo. 1980; p. 129-140.

BRANDENBURGER, A. M.-NALEBUFF, B. **The righth game: use game theory to shape strategy**; Harvard Business Review; 1995, jul.ago; p.57-71.

CARNEIRO, J. M.-CAVALCANTI, M. A.-SILVA, J. F. **Porter revisitado: análise crítica da tipologia estratégica do mestre**. ENANPAD, 1998.

CARULLO, Juan C. **Las micro, pequeñas y medianas empresas en el Mercosur**. Comércio Exterior, v. 48 (7), jul. 1998; p.569-581.

CARVALHO JÚNIOR, L. C. **As estratégias de crescimento das empresas líderes e o padrão de concorrência das indústrias avícolas e suinícola brasileiras.** Tese de Doutorado em Engenharia de Produção apresentada à Universidade Federal de Santa Catarina, 1997.

CHANDLER, A. D. **Strategy and structure.** Mit Press, Mass, 1962.

CHRISTENSEN, C. R. ANDREWS, K. R. BOWER, J. L. HAMERMESH, R. G. e PORTER, M. E.; 1965. "Business policy: text and cases". Richard D. Irving Inc.

CUBILLO, J. **La Inteligência Empresarial En las pequenas y medianas empresas competitivas de America Latina.** Rio de Janeiro, SENAI/CIET, 1997.

CRAGG, Paul B. And ZINATELLI, Nancy. **Information & Management** . 29; 1995.

DAVIDSON, W.; 1988; et al. "Retailing Management"; NY: Jonh Wiley Fischer, T. e Guanais, F. C.; 1998; "Entre planos, projetos e estratégias: o caso Rio sempre Rio"; ENANPAD

DIAMOND, D. **Financial intermediation and delegated monitoring.** *Review of Economic Studies*, p.393-414, 1984.

DRUCKER, Peter F. **Innovation and entrepreneurship: practice and principles.** New York: HarperBusiness, 1985.

DUNN, D. J. e FREY, T. L. **Discriminant Analysis of Loans for Cash Grain Farms.** *Agricultural Finance Review*, n.36, p.60-66, 1976.

FILHO, F.P.S. **Garantias nas operações de Crédito,** São Paulo, IBCB, 1990.

FILION, Louis J. **From entrepreneurship to entreprenology.** 42nd World Conference. International Council for Small Business: Coference Proceedings, San Francisco, 1997.

FITZROY, Felix R.-KRAFT, Kornelius.-*Firm size, grwth and innovation: some evidence form West Germany.* In ÀCS, Z. J. J. And AUDRETSCH D. B. (Ed) **Innovation and technological change: an international compararison.** Ann Arbor: The University of Michigan Press, 1991. p.152-159.

FLEURIET, Michel e alii. **A dinâmica financeira das empresas brasileiras.** Fundação Dom Cabral, Belo Horizonte, 1978.

FURLAN, J. D. **Como elaborar e implementar planejamento estratégico de sistemas de informação.** Makron Books, 1991.

GIBB, A. A. **Key Factors in the design of policy support for the small and medium enterprise development process.** *Entrepreneurship and regional development* – v.05, nr.01, jan./mar.1993, p.1-24.

GIMENEZ, F. PELISSON, C. KRUGER, E. HAYASHI, P.;(1998b) **Estratégias em pequenas empresas: uma aplicação do modelo de Miles e Snow**; Anais do ENANPAD – 1998.

GITMAN, E.J. **Princípios de administração financeira**. São Paulo: Harbra, 1997.

GONÇALVES, A. e KOPROWSKI, S. O. **Pequena empresa no Brasil**. EDUSP, São Paulo, 1995.

HAMEL, G. **Strategy as Revolution**; Harvard Business Review; 1996, jul/ago.

HARDY, W. E. e WEED, J. B. **Objective evaluation for agricultural lending**. n.12, p.159-164, 1980.

HARPER, Malcolm. **Small business in the trird world: guidelines for practical assistance**. Chichester: Johan Wiley & Sons, 1984.

HAYNES, R. M. **Three essays on consumer bankruptcy exemptions**. Tese (Doutorado) – University of Pennsylvania, 1998.

HICKMAN, C. e SILVA, M. **Creating excellence: Managing Corporate Culture, Strategy, and Change in the New Age**; New York: NAL Books, 1984.

**HOFER, C. e SCHENDEL, D.; 1978 "Strategy Formulation: Analytical Concepts"; West Publishing.**

HOJI, Masakazu. **Administração financeira: uma abordagem prática**. São Paulo: Atlas, 2000.

HULL, Cristopher J. HJERN, Benny. **Helping small firms grow: an implementation approach**. New South Wales: Croom Helm, 1987.

KASSAI, J. R. e SÍLVIA. **Análise discriminante – montando um índice de excelência das empresas**. Trabalho apresentado na disciplina Contabilometria do curso de doutorado em Controladoria, coordenada pelo professor Luiz João Corrar, 1998.

KRUGLIANNKAS, I. **Tornando a pequena e média empresa competitiva**; São Paulo: Instituto de Estudos Gerenciais; 1996; p. 7-40.

LEVITSKY, Jacob. PRASAD, Ranga N. **Credit guarantee schemes for small and médium enterprises**. Washington, D.C.: Banco Mundial, 1989 (World Bank Technical Paper, 58 – Industry anf Finance Series).

LECOSTEY, S. **Incertitude, concurrence entre grands e petites firmes et altération de la relation structure-performance**. *Économie et Prèvision*, n.102-103, 1992.

LUFBURROW J. E. **Credit scoring for farm loan pricing**. Agricultural Finance Review 44: 8-14, 1984.

MATIAS, A. B. **Contribuição às técnicas de análise financeira: em modelo de concessão de crédito.** São Paulo : Faculdade de Economia e Administração, 1978.

MILLER, L. H. **Credit Assesment Models for farm birrowers: a logit analysis.** Agriculture Finance Review, n.49, p.22-36, 1989.

**MINTZBERG, H. e WATERS, J.; 1985** Of Strategies, Deliberate and Emergent; in **A. David and C. Bowman (Eds.); Readings in Strategic Management, Macmillan, London.**

MINTZBERG, H e JAMES, R. M. **The Strategy process: concepts, contexts and cases.** Mew Jersey, Englewoods Cliffs, 1988; p.998.

MINTZBERG, H. **The Design School:** Reconsidering the Basic Premisses of Strategic Management; Strategic Management Journal; 1990, vol.11; p.171-195.

MONTE, R. C. **Capital de risco:** uma alternativa de financiamento. Rio de Janeiro: IBMEC, 1983.

MONTGOMERY, C. A.-PORTER, M. E. *Estratégia. A busca da vantagem competitiva.* Rio de Janeiro: Campus, 1998.

MORVAN, Y. **Fondements d'économie industrielle.** Paris: Econômica, 1991.

MOURA, Heber José de. **Metodologia multivariada para avaliação do risco de crédito de operações bancárias.** Tese de Doutorado, EASP/FGV, São Paulo, 1995.

PETERS, T.; WATERMAN, H. **In Search of Excellence:** Lessons from America's Best Run Companies; New York: Harper and Row, 1995.

PIORE, M. J. e SABEL, C. F. **The second industrial divide possibilities for prosperity.** – Ginebra: 1996.

PIROK, K. R. **Commercial loan analysis:** principles and techniques for credit analysts and lenders. A Bankline Publication. Probus, 1994.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva. Técnicas para análise de indústrias e da concorrência.** 7. ed. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1986.

PORTER, M. E. **Vantagem Competitiva. Criando e sustentando um desempenho superior.** Rio de Janeiro: Campus, 1989.

PORTER, M. **What is Strategy;** Harvard Business Review; nov/dez, 1996, Boston.

PRAHALAD, C. K. HAMEL, G. **The Core Competence of the Corporation;** Harvard Business Review, 1990, may-june, p.79-91.

Programa Regional de Emprego para a América Latina e Caribe – PREALC, **Crédito informal:** acceso al sistema financiero. – Santiago: 1993.

QUINTELLA, R. H. **The Strategy management of technology in the chemical and petrochemical industries**; London: Printer, 1993.

QUINTELLA, R. e DIAS, C. **Trends in International Business Thought and Literature: Business Strategy in Brazil – How a Definition May Help**”; *The International Executive*; 1997, v.39(3).

ORESKA, J. F. **Screening, self-selection, and lender specialization in consumer credit market**. Tese (Doutorado). George Washington University, 1983.

QUINN, James Brian. *Strategies for change*. In: QUINN, J. B., MINTZBERG, H. e JAMES, R. M. **The Strategy process: concepts, contexts and cases**. Mew Jersey, Englewoods Cliffs, 1988; p.998.

RAMOS, Carlos Alberto. **Programas federais de apoio aos pequenos investimentos**: Justificativas, Características e Balanço Preliminar. Brasília, Texto para Discussão n.546, fev.1998; p. 17-19.

REQUIÃO, Rubens. **Curso de direito comercial**, vol. 1. São Paulo: Saraiva, 1995.

REINHARD, N. **Evolução das ênfases gerenciais e de pesquisa na área de tecnologia de informática e de comunicação aplicada nas empresas**; *Revista da Administração*, São Paulo, v.31; 1996; p. 5-6.

ROSSETTI, José Paschoal. **Introdução à economia**. 11<sup>a</sup> ed. São Paulo: Atlas, 1985, p.108.

ROTHSCHILD, R. **Ten lessons in strategy from the games firms play**; *Management Decision*; 1995, v. 33; n.9; p.24-29.

RUTH, Geroge G. **Empréstimo para pessoas jurídicas**. São Paulo: IBCB, 1991.

SANTOS, J. O. **Análise de crédito: empresas e pessoas físicas**. São Paulo, Atlas, 2000.

SCHERER, F. M. ROSS, D. **Industrial market, struture and economic performance**. Boston: Houghton Mifflin Company, 1990.

SEBRAE. **Cooperação entre as micro e pequenas empresas: uma estratégia para o aumento da competitividade**. São Paulo, 1994.

SEBRAE Atos Legais de Constituição e Transformação do Sistema SEBRAE, **Série Documentos**, Brasília, 1995.

SEBRAE/FAMPE. **Acompanhamento/Avaliação do Fundo de Aval às Microempresas e Empresas de Pequeno Porte**. SEBRAE/MG, 1998.

SCHRICKEL, W. K. **Análise de crédito**: Concessão e gerência de empréstimos, São Paulo, Atlas, 1994.

SILVA, Golbery do Couto e. **Conjuntura política nacional: o poder executivo & geopolítica do Brasil**. 3.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989. p.362.

SILVA, J. P. **Análise financeira das empresas**. São Paulo, Atlas, 1998.

SILVA, J. P. **Análise e decisão de crédito**. São Paulo, Atlas, 1998.

SILVA, J. P. **Modelos para classificação de empresas com vistas a concessão de crédito**. Dissertação (Mestrado). São Paulo : EAESP/FGV, 1982.

SILVA, J. P. **Gestão e análise de risco de crédito**. São Paulo, Atlas, 2000.

\_\_\_\_\_. **Análise de crédito e previsão de insolvência**. São Paulo : Atlas, 1983.

SIMONSEN, M.H. **O que emperra o país na busca pela eficiência**; Revista Exame – Edição especial: O melhor de Simonsen; Ed. Abril; 1990, Abril; p.16-17.

SOUZA, M. C. A. F. e SUZIGAN, W. **Inserção competitiva das empresas de pequeno porte**, MICT. 1998.

STEVENSON, William J. **Estatística aplicada à administração**. São Paulo, Editora Harbra, 1986.

SUZIGAN, W. e VILLELA, A. V. **Industrial policy in Brasil**. Instituto de Economia/UNICAMP, Campinas, 1997.

SWEENEY, Gerald P. **Innovation, entrepreneurship and regional development**. New York: St. Martin's Press, 1987. 271p.

TREMBLAY, *Diane-Gabrielle*. **Industrial districts and innovation networks**: new theories and concepts for entrepreneurship development. In: 12<sup>th</sup> Annual National Conference United States Association for Small Business and Entrepreneurship: Conference Proceedings, Clearwater, Florida, 1998.

VAN HORNE, J. C. **Política e administração financeira**. São Paulo: Edusp, 1974.

\_\_\_\_\_. **Financial management and policy**. 10. ed. : Prentice Hall International, 1995.

WESTON, J. F. BRIGHAM, E. F. **Essential of managerial finance**. New York : Holt, Rinehart and Winston, 1989.

WESTON, J. F. BRIGHAM, E. F. **Fundamentos da administração financeira**. São Paulo: Makron Books, 2000.

WHIPP, R. **Creative deconstruction: strategy and organizations**; in S. R. And W. Nord (eds); Handbook of Organization Studies, London: Sage, 1996.



# ANEXO