

**FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E DE EMPRESAS
CENTRO DE FORMAÇÃO ACADÊMICA E PESQUISA
CURSO DE MESTRADO EXECUTIVO**

**A CAPACIDADE DE GESTÃO ESTRATÉGICA
COMO INSTRUMENTO NA AVALIAÇÃO DO
CRÉDITO DE CURTO PRAZO
(UM MODELO DE *RATING*)**

DISSERTAÇÃO APRESENTADA À ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO
PÚBLICA PARA OBTENÇÃO DO GRAU DE MESTRE

ADALBERTO ANÍBAL MONTEIRO CAETANO

Rio de Janeiro - 2001

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS

ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

A CAPACIDADE DE GESTÃO ESTRATÉGICA COMO INSTRUMENTO NA AVALIAÇÃO DO CRÉDITO DE CURTO PRAZO (UM MODELO DE *RATING*)

MESTRADO EXECUTIVO

VITÓRIA ES – BRASIL

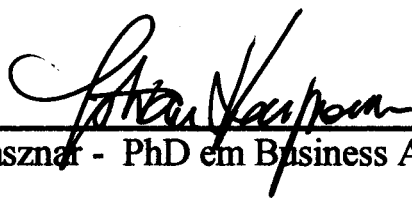
FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS
ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA
CENTRO DE FORMAÇÃO ACADÊMICA E PESQUISA
CURSO DE MESTRADO EXECUTIVO

**A CAPACIDADE DE GESTÃO ESTRATÉGICA COMO
INSTRUMENTO NA AVALIAÇÃO DO CRÉDITO DE
CURTO PRAZO
(UM MODELO DE *RATING*)**

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO APRESENTADA POR

ADALBERTO ANÍBAL MONTEIRO CAETANO

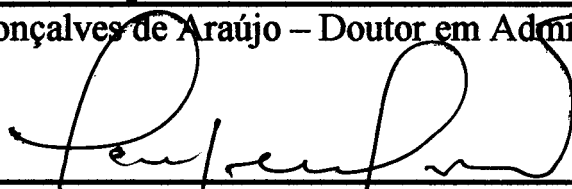
E
APROVADA EM 11.09.2001
PELA COMISSÃO EXAMINADORA



Istvan Karoly Kasznar - PhD em Business Administration (EUA)



Luís César Gonçalves de Araújo – Doutor em Administração (EAESP/FGV)



Jorge Vianna Monteiro – Mestre em Economia (PUC - Rio)

RESUMO

Esta Dissertação busca introduzir no Modelo de Análise de Crédito dos Bancos Comerciais alguns fatores estratégicos fundamentais para boa avaliação e deferimento de uma operação de crédito de curto prazo. Para este fim foi elaborado um modelo *Rating* que tem como objetivo levar em consideração além da análise cadastral, econômico-financeira e das garantias, uma visão de todo o conjunto da empresa, dando um peso fundamental na estratégia de atuação analisando a competitividade, o ambiente interno e externo para que se possa chegar a um número que irá determinar o deferimento ou não da operação, dentro de parâmetros de risco definido pela instituição financeira detentora do recurso, cumprindo as normas do Sistema Financeiro Nacional.

ABSTRACT

This essay enhances the usual Commercial Bank Credit Analysis Model with some strategic points of fundamental importance for short-term credit operation analysis and approval processes. To reach this goal, not only was engineered a Rating Model pondering cadastral, economic-financial and guarantees analysis, but also includes a company wide integrated vision. The client company strategy is the model foundation and the focus is on its competitiveness analysis and internal and external environment. The model final numeric result, within some risk parameters defined by the credit institution, will determine the operation to be approved or denied in compliance with the norms of the Financial System.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....1

CAPÍTULO I5

I- O PROBLEMA.....5

1.1-Breve Histórico do Modelo de Avaliação de Crédito.....5

1.2-Apresentação da Situação-Problema.....8

1.2.1-Análise Vertical e Horizontal.....12

1.2.2-Análise dos Índices Financeiros.....13

1.2.3-Análise dos Índices de Rotação.....16

1.2.4-Análise do Capital de Giro.....17

1.2.5-Análise do Giro Operacional-IOG.....18

1.2.6-Análise do Fluxo de Caixa.....18

1.3-Importância.....21

1.4-Objetivos.....23

1.4.1-Objetivo Geral.....23

1.4.2-Objetivo Específico.....23

1.5-Hipótese.....24

1.6-Delimitação do Estudo.....24

CAPÍTULO II26

II- FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....26

2.1-Entendendo o Conceito de Crédito e Análise de Crédito.....26

2.2-O Conceito dos Cs do Crédito.....30

 2.2.1-Caráter.....30

 2.2.2-Condições.....33

 2.2.3-Capital.....35

 2.2.4-Capacidade.....37

 2.2.5-Colateral.....39

 2.2.6-Conglomerado.....41

2.3-A Estratégia e sua Evolução no Mundo Empresarial.....43

2.4-O Desenvolvimento do Pensamento Estratégico.....46

2.5-A Estratégia para Competir.....48

CAPÍTULO III51

III - A CAPACIDADE DE GESTÃO ESTRATÉGICA.....51

3.1-A Importância do Perfil Competitivo para Deferimento de Crédito.....51

3.2-A Capacidade de Gestão Estratégica como Indicador Competitivo.....53

 3.2.1-Análise do Ambiente Externo - Ameaças e Oportunidades.....54

 3.2.1.1-Fatores Econômicos.....55

 3.2.1.2-Fatores de Mercado e de Competitividade.....55

 3.2.1.2.1-Mercado.....56

 3.2.1.2.2-Competitividade.....56

3.2.1.3-Fatores Governamentais e Políticos.....	62
3.2.1.4-Fatores Sócio-Culturais e Demográficos.....	63
3.2.1.5-Fatores Tecnológicos.....	64
3.2.1.6-Fatores Legais.....	64
3.2.1.7-Fatores Ecológicos.....	65
3.2.2-Análise do Ambiente Interno – Pontos Fortes e Fracos.....	65
3.2.2.1-Fatores Administrativos e Organizacionais.....	67
3.2.2.2-Fatores Operacionais.....	67
3.2.2.3-Fatores Financeiros.....	68
3.2.2.4-Fatores de <i>Marketing</i>	69
 CAPÍTULO IV.....	 70
IV-ESTRUTURA DO MODELO DE GESTAO ESTRATÉGICA NO DEFERIMENTO DO CRÉDITO DE CURTO PRAZO.....	70
4.1-Estrutura do Modelo Proposto.....	70
4.2-Utilização da Metodologia de <i>Ratings</i>	71
4.3-Análise da Empresa.....	74
4.3.1-Análise cadastral.....	75
4.3.2-Análise Econômico Financeira.....	76
4.3.3-Análise Retrospectiva de Índices Econômicos-Financeiros.....	77
4.3.4-Determinação de um Modelo de Classificação.....	79
4.4-Análise Estratégica.....	80
4.4.1-Análise de Competitividade.....	80

4.4.2-Análise de Produto/Mercado.....	81
4.4.3-Análise dos Fatores de Competitividade.....	82
4.4.4-Análise de Perspectivas Setoriais/Industria.....	82
4.4.5-Análise de Adequação Estratégica.....	83
4.4.6-Análise dos Itens Operacionais – Qualidade/Produtividade.....	85
4.4.7-Análise da Capacidade Gerencial e Organizacional.....	86
4.4.8-Nota Final da Análise Competitiva.....	87
4.5-Análise do Grupo Empresarial.....	88
4.5.1-Análise cadastral das Principais Empresas.....	89
4.5.2-Perspectivas Competitivas dos Maiores Negócios.....	91
4.5.3-Determinação do <i>Rating</i> do Grupo Empresarial.....	91
4.6-Análise das Garantias.....	92
4.7-Análise do Comprometimento do Banco.....	93
4.8-Determinação do Rating da Operação em Análise.....	93
 CAPÍTULO V.....	 95
V - A APLICAÇÃO DO MODELO DE CAPACIDADE DE GESTÃO ESTRATÉGICA NO DEFERIMENTO DO CREDITO DE CURTO PRAZO.....	 95
5.1-Os Principais Dados do Modelo.....	95
5.2-Levantamento das Informações.....	97
5.2.1-Análise da Empresa.....	97
5.2.2-Análise do Grupo.....	102
5.2.3-Análise das Garantias/Risco do Banco.....	106

5.3-Decisão Final da Operação..... 108

CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES..... 110

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS..... 117

BIBLIOGRAFIA..... 119

LISTA DE TABELAS

	pag
Tabela 1 - Grupo de Índices Financeiros.....	14
Tabela 2 - Grupo de Índices Econômico-Financeiros.....	15
Tabela 3 - Itens Genéricos de Fluxo de Caixa.....	19
Tabela 4 - Procedimentos Básicos da Análise de Crédito.....	42
Tabela 5 - Análise da Empresa: Análise Cadastral.....	75
Tabela 6 - Análise da Empresa: Índices Econômico-Financeiros.....	78
Tabela 7 - Análise da Empresa: Competitividade - Produto/Mercado.....	81
Tabela 8 - Análise da Empresa: Fatores de Competitividade.....	82
Tabela 9 - Análise da Empresa: Competitividade - Perspectivas Setoriais/Indústria.....	83
Tabela 10 - Análise da Empresa: Competitividade - Adequação Estratégica.....	84
Tabela 11 - Análise da Empresa: Competitividade - Itens Operacionais.....	86
Tabela 12 - Análise da Empresa: Competitividade - Capacidade Gerencial, Organizacional e de R.H.....	87
Tabela 13 - Análise do Grupo: Análise Cadastral das Principais Empresas.....	90
Tabela 14 - Análise de Crédito: Comparação Entre as Metodologias Pesquisadas e a Metodologia Proposta.....	112

LISTAS DE FIGURAS

	pag
Figura 1- Os Cs do Crédito.....	30
Figura 2 - Fatores da Análise do Ambiente Externo.....	54
Figura 3 - Forças que Dirigem a Concorrência na Indústria segundo Porter.....	57
Figura 4 – Características do Fluxo de Caixa das Unidades de Negócios na Matriz de Participação no Mercado (Matriz BCG.....	60
Figura 5 - Fatores de Análise do Ambiente Interno.....	66
Figura 6 - Estrutura do Modelo de Análise de Crédito Proposto.....	70
Figura 7 - Tela Principal do Modelo de Análise de Crédito.....	96
Figura 8 - Tela da Análise Cadastral da Empresa.....	98
Figura 9 - Tela da Análise da Competitividade da Empresa.....	99
Figura 10 - Tela da Análise Econômico-Financeira da Empresa.....	100
Figura 11 - Tela do <i>Rating</i> da Empresa.....	101
Figura 12 - Tela da Análise Cadastral do Grupo Empresarial.....	102
Figura 13 - Tela da Análise das Perspectivas Competitivas do Grupo Empresarial.....	103
Figura 14 - Tela da Análise Econômico-Financeira do Grupo Empresarial.....	104
Figura 15 - Tela do <i>Rating</i> do Grupo Empresarial.....	105
Figura 16 - Tela da Análise do Risco do Patrimônio Líquido do Banco.....	106
Figura 17 - Tela da Análise das Garantias.....	107
Figura 18 - Tela do <i>Rating</i> Final da Análise.....	108

INTRODUÇÃO

A análise de crédito reúne um conjunto amplo de fatores, mas que, em síntese, busca uma forma de alocação ótima dos recursos em função dos vários problemas que podem ser encontrados dentro da economia. Ou seja, não haveria preocupações com o uso dos recursos se os mesmos estivessem em abundância e dentro de um contexto estável num período longo de tempo. Neste aspecto, a gestão estratégica se faz bastante presente nas avaliações e no contexto do crédito, pois é um fator que influencia toda a análise perspectiva futura de uma operação que faremos ao longo de nosso trabalho.

Diversos ramos do conhecimento têm desenvolvido estudos através de conceitos de estratégia. A bibliografia nacional sobre o tema é bastante vasta. Procura orientar dentro de um contexto de análise de longo prazo, objetivando o desenvolvimento e uma melhor condição de mercado para uma dada empresa. Esta condição de mercado é fator fundamental para análise e avaliação do crédito, tanto a longo como a curto prazo.

Pode-se afirmar que no Brasil este fator estratégico tem tido um peso muito pequeno nas avaliações de crédito de curto prazo, pois as instituições financeiras vêm dando um peso muito grande à análise de balanço das empresas que demandam crédito. Este peso excessivo vem causando algumas distorções, elevando os índices de inadimplência dos bancos.

No Brasil, esta estreita ligação da análise de balanço e as instituições, notadamente os bancos comerciais, precisa ser analisada criteriosamente, pois são estas instituições que são responsáveis por quase todo o volume de crédito direcionado para as empresas e principalmente para as indústrias no curto prazo. Desta forma, a atuação e como é efetuada a avaliação do crédito será determinante no custo final do produto e nos índices de inadimplência futuros.

Os recursos aplicados pelos bancos têm proporcionado em grande parte a modernização e a conquista de novos mercados por parte das empresas. Esta modernização e conquista são derivadas da busca constante pela manutenção de um padrão competitivo que somente poderá existir com custos baixos de crédito e com uma boa avaliação que possibilite um aumento na aplicação dos recursos disponíveis.

A busca de um modelo que possibilite uma avaliação ótima não tem sido uma constante somente nos bancos comerciais, o governo tem demonstrado um engajamento nessa causa, na medida em que constantemente o Banco Central tem passado para os bancos comerciais algumas normas que visam aumentar a segurança do crédito, através de mecanismos modernos e bem-sucedidos nos países mais desenvolvidos.

Sabemos que a maioria dos recursos dos bancos comerciais vem dos depósitos à vista. Portanto é necessário que se tenha a cada dia modelos de

avaliação que permitam uma visão da empresa tomadora do crédito. Desta forma, os bancos devem sempre estar criando modelos de análise que procurem traduzir a postura competitiva da empresa solicitante do crédito. Neste sentido, os tradicionais itens da metodologia de análise de crédito, tais como: os Cs do crédito, vêm de uma época em que não havia a devida preocupação com a estratégia empresarial.

De acordo com a metodologia tradicional de análise de crédito não havia a preocupação em identificar outros fatores, como a estrutura competitiva da empresa no mercado em que atua. Somente há alguns anos passou-se a utilizar alguns modelos que têm incorporados em sua metodologia conceitos econométricos mais avançados.

Assim, a carência na análise de crédito de um estudo que inclua as estratégias empresariais, aliada a uma abordagem não muito transparente por parte dos próprios bancos, motiva o estudo de novas metodologias visando sanar essas deficiências.

Em consequência de nosso estudo, podemos sintetizar e dizer que os modelos de análise de crédito atualmente utilizados pelos bancos comerciais têm algumas falhas e não estão devidamente estruturados para avaliar a capacidade competitiva de uma empresa dentro deste novo mercado estabilizado que vive nosso país.

Desta forma, tentaremos mostrar através de um modelo de *RATING* que a inclusão de indicadores de estratégia empresarial nos modelos de análise de crédito nos bancos comerciais podem contribuir para um melhor deferimento de crédito, reduzindo os riscos de inadimplência e permitindo maior eficiência nas decisões sobre a concessão do crédito.

Portanto, neste trabalho tem-se como objetivo formular um modelo que possa ter em seu conteúdo fatores estratégicos que venham a possibilitar uma melhor condição para o deferimento do crédito de curto prazo.

CAPÍTULO – I

1-O PROBLEMA

1.1 - Breve Histórico do Modelo de Avaliação de Crédito

A palavra Crédito deriva do latim *credere* que significa acreditar, confiar, ou seja: acreditamos, confiamos que alguém vai honrar seus compromissos para conosco. Ninguém confia em desconhecido, em pessoa que acabou de conhecer, ou em alguém sobre quem tem poucas informações. Para que confiemos em pessoas, precisamos conhecê-las. Desta forma, precisamos basicamente de duas coisas: tempo e informação.

Só confiamos em pessoas que conhecemos. A convivência, ao longo do tempo, nos dará informações que nos permitirão firmar conceito sobre sua conduta. Desta mesma forma, para definirmos sobre quaisquer créditos, devemos conhecer o cliente há algum tempo, de sorte que experiências positivas nos forneçam dele informações suficientes para acreditarmos ser ele merecedor de nosso crédito.

Para um banco, as operações de crédito se constituem em sua razão de ser, ou seja, seu próprio negócio. Assim, um banco empresta dinheiro ou financia bens aos seus clientes através de recursos de terceiros, captados no

mercado de pessoas físicas e jurídicas que têm disponibilidade para ser emprestada a outras pessoas físicas e jurídicas que não têm disponibilidade ou estão fazendo algum tipo de empreendimento que demanda recursos.

Esta função de intermediário financeiro torna o crédito essencial e importante para o funcionamento de um banco. A concessão de crédito nos bancos consiste basicamente em colocar à disposição do cliente determinada quantia de recursos em determinado momento com o comprometimento de um pagamento futuro, tendo como retribuição por essa prestação de serviço promessa de pagamento de juros.

Esta grande responsabilidade de buscar recursos de terceiros e emprestar a outros, fez com que os bancos viessem a criar a cada dia novos Modelos de Avaliação de Crédito, que vêm ao longo do tempo sendo cada vez mais complexos e com um maior número de informações.

No contexto de avaliação de crédito no Brasil, nos últimos tempos devemos definir claramente três períodos: o primeiro referente à promulgação da Lei 4595/64 que redefiniu todo o modelo do Sistema Financeiro Nacional sendo inspirada no modelo americano vigente à época. O segundo, como sendo derivado dos trinta anos de inflação, durante os quais os bancos brasileiros não maximizaram a atividade de emprestar recursos, mais sim aplicar quase tudo no

mercado financeiro, na busca de uma alta receita de *float*¹, devido aos elevados índices inflacionários no país.

Durante o segundo período, o Modelo de Avaliação de Crédito não era tão importante, pois buscava-se emprestar o mínimo possível. Em caso de perdas significativas, estas eram cobertas pelos ganhos das chamadas operações de tesouraria². A terceira fase foi após o Plano Real, onde, com o fim da inflação, os bancos tiveram que buscar sua rentabilidade através de novas modalidades de produtos e serviços e muitas operações de crédito, fazendo com que se buscassem novos modelos para avaliação de crédito.

O modelo tradicional existente já não atendia a expectativa de um retorno líquido e certo, pois era baseado em análises de balanço estáticas que levavam em consideração o que a empresa tinha apresentado no passado e algumas projeções efetuadas para o futuro, que não tinham um cunho estatístico e não consideravam nenhum modelo de gestão estratégico da empresa, fundamental para que o empréstimo fosse recebido

Assim, os bancos começaram a buscar os chamados Modelos Especialistas³ que tinham um cunho matemático e estatístico e que poderiam

¹ *Float* – Recursos que ficam disponíveis em conta corrente dos clientes e são aplicados no mercado financeiro gerando receita para os bancos, sem nenhuma remuneração para o correntista.

² Operações de Tesouraria – Operações efetuadas sempre via mercado financeiro.

³ Modelos Especialistas – São modelos estatísticos que passaram a ser utilizados pelas Instituições Financeiras, e levavam em consideração outros parâmetros e não somente a avaliação do balanço.

permitir uma melhor avaliação do crédito, levando em consideração alguns parâmetros que na simples análise de balanço não poderiam ser mensurados.

Dentro desta nova realidade, a busca por novos modelos que pudessem dar garantias de recebimento passaram a ser constantes, pois numa economia estável a importância do crédito bem concedido é fundamental para a sobrevivência e rentabilidade de uma instituição financeira.

Isso porque toda instituição financeira deve sempre saber a melhor forma de recebimento de suas operações de crédito, deve ter a certeza do recebimento. Mas, como fazer isso? Através de levantamentos e atitudes do mercado, do comportamento das pessoas, dos padrões éticos, dos valores de cada empresa e principalmente do ambiente em que o banco está inserido, levando em consideração a estratégia da empresa na atuação com os indivíduos.

1.2 - Apresentação da Situação-Problema

Desde a implantação do primeiro plano de estabilização econômica os bancos vêm tomando medidas no sentido de substituir os ganhos oriundos do *float* pelos ganhos com operações de crédito que é a finalidade de sua existência. Neste sentido, os Bancos estão a cada dia procurando novos

mecanismos para uma boa decisão de crédito, uma decisão que permita maior segurança com rapidez.

Com o advento do Plano Real e a maior competição com os Bancos Internacionais, a necessidade de uma boa política de crédito vem se tornando o maior desafio para os bancos brasileiros, pois somente o crédito bem concedido e o aumento no volume destas operações podem trazer uma boa rentabilidade.

Pensando nisso, os bancos vêm buscando modelos especialistas que possam gerar uma melhor qualidade no deferimento de crédito e uma maior agilidade, contribuindo para consolidar seus ganhos dentro de um novo modelo de atuação. Dentre estes modelos podemos citar:

Modelo de *Credit Scoring* para pessoas físicas – É um modelo estatístico que leva em consideração não apenas a renda do tomador, mas também vários outros parâmetros como tipo de atividade, estado civil, idade, referência bancária e comercial, referências pessoais, sexo, tipo de residência e tempo de serviço em uma mesma empresa. Todos estes parâmetros se transformam em pontos que dentro de um modelo estatístico irão fornecer o limite máximo de endividamento do tomador do crédito. Podemos também citar outros fatores que podem compor o *score*, tais como: a probabilidade de desemprego, a situação junto ao IR, a cultura da pessoa etc. O que este modelo tem em de novidade

são alguns parâmetros que, se levados em consideração, poderão tornar o crédito mais seguro.

Modelo tipo *Check List* para Micro e Pequenas Empresas – É um modelo com as mesmas características do utilizado para deferimento de crédito à pessoa física, pois geralmente a Micro e Pequena Empresa se confundem com a pessoa física. Desta forma, a utilização do modelo tem variáveis da empresa, tais como: localização, tempo de atividade, restrições e mais todos os parâmetros utilizados para pessoa física. Podemos citar outros riscos, com: seguro contra roubo, incêndio, ambiente de trabalho, lucros recentes etc. que dentro deste modelo podem ser levados em consideração.

Modelo de Classificação de risco ou *Rating* – Este modelo é utilizado para classificação de médias e grandes empresas onde, dependendo da definição do agente financeiro, a empresa é classificada por tipo A, B, C, D e E ou pontuação de 1, 2, 3, 4 e 5. Cada nível de risco representa a qualidade do crédito a ser concedido. Uma classificação A representa uma excelente liquidez, já uma classificação C representa liquidez satisfatória, enquanto uma classificação E apresenta uma liquidez frágil, e portanto não se deve conceder o crédito. Tudo é avaliado dentro de um modelo que leva em consideração, principalmente, a análise de balanço e o desempenho da empresa nos últimos anos. Neste nosso trabalho estaremos criando um modelo onde estaremos incluindo instrumentos de avaliação estratégica.

A busca por estes novos mecanismos tem levado os bancos a uma melhor avaliação do crédito, pois os sistemas e a metodologia de análise hoje utilizada já são bem modernos e trazem consigo um fator probabilístico muito grande, o que possibilita uma melhor análise e uma maior segurança nos créditos concedidos.

Mesmo com todo esse aparato de análise que inclui, além de sistemas especialistas, todo um pressuposto de caráter, capacidade, condição, capital e colateral, a questão que surge é até que ponto os bancos, através de seus gerentes e analistas, estão avaliando a Capacidade de Gestão Estratégica da Empresa para o deferimento de Crédito de Curto Prazo.

A análise da Capacidade de Gestão Estratégica de uma empresa é fator determinante para o bom deferimento de crédito, pois nela podemos identificar fatores que irão determinar a perpetuidade da empresa no mercado em que está inserida, sendo de fundamental importância para o pagamento das operações de crédito concedidas.

Ao longo dos últimos anos, os bancos vêm utilizando a Análise das Demonstrações Financeiras como seu principal parâmetro para o deferimento de crédito, principalmente no curto prazo. Algumas avaliações são efetuadas

para determinação do limite de crédito e para definição do valor do empréstimo, tais como:

- Análise Vertical e Horizontal
- Análise dos Índices Financeiros
- Análise dos Índices de Rotação
- Análise do Capital de Giro
- Análise do Giro Operacional – IOG
- Análise do Fluxo de Caixa

1.2.1 - Análise Vertical e Horizontal

O método de análise vertical e horizontal presta valiosa contribuição na interpretação da estrutura e da tendência dos números de uma empresa. Pode auxiliar na análise dos índices financeiros e demonstrar o que ocorreu com os principais números da empresa, quando comparados com períodos anteriores, dentro da estrutura das demonstrações da empresa.

A análise vertical tem a finalidade de mostrar a participação relativa de cada item de uma demonstração financeira em relação a determinado período ou referencial, buscando quantos por cento cada rubrica representa do total do ativo e passivo da organização.

O propósito da Análise Horizontal é permitir o exame da evolução histórica de uma série de valores. Nesta avaliação tomamos o primeiro exercício (ano) como base 100 e estabelecemos a evolução dos demais exercícios comparativamente a esta base inicial.

1.2.2 - Análise dos Índices Financeiros

Os índices financeiros são relações entre contas ou grupos de contas das demonstrações financeiras, que têm como objetivo fornecer informações que não são fáceis de serem visualizadas de forma direta nas demonstrações da empresa.

Os índices permitem que numa mesma empresa possamos compará-los ano a ano para observarmos sua tendência ou seu comportamento. Assim é possível compararmos em determinado momento ou período, o índice de uma empresa com o mesmo índice de outras empresas de mesma atividade, para sabermos como está a empresa em relação aos seus principais concorrentes.

O índice também fornece a idéia quantitativa das relações estabelecidas, sem nos fornecer elementos qualitativos contidos nas mesmas. Assim a questão é definir a quantidade de índices a serem utilizados na análise de uma empresa, pois uma grande quantidade de índices pode confundir o analista de crédito.

Devido a este fato, o número de índices utilizados vai depender fundamentalmente da política de crédito de cada instituição.

De qualquer forma a grandeza e o significado dos índices serão fundamentais, pois trarão uma facilidade maior para o deferimento de crédito em um contexto previamente estabelecido pela instituição. As Tabelas 1 e 2 mostram os grupos de índices financeiros utilizados.

Tabela 1 - Grupo de Índices Financeiros

INDICADOR	FÓRMULA
ÍNDICES DE LIQUIDEZ	
Liquidez Corrente	$\frac{\text{Ativo Circulante}}{\text{Passivo Circulante}}$
Liquidez Seca	$\frac{\text{Ativo Circulante} - \text{Estoque}}{\text{Passivo Circulante}}$
Liquidez Imediata	$\frac{\text{Disponível}}{\text{Passivo Circulante}}$
ÍNDICES DE ATIVIDADE	
Giro do Ativo	$\frac{\text{Vendas}}{\text{Ativo Total}}$
Giro de Estoques	$\frac{\text{Custo das Mercadorias Vendidas}}{\text{Estoques}}$
Prazo Médio de Estoques	$\frac{360 \times \text{Estoque}}{\text{Custo das Mercadorias Vendidas}}$
Prazo Médio de Recebimento	$\frac{360 \times \text{Duplicatas a Receber}}{\text{Vendas Anuais}}$
Prazo Médio de Pagamento	$\frac{360 \times \text{Fornecedores}}{(\text{CPV} + \text{Estq}) - \text{Estq} - 1}$
Ciclo Financeiro	$(\text{Pr. Médio Estoque} + \text{Pr. Médio Recebim.} - \text{Pr. Médio Pagamento})$
ÍNDICES DE LUCRATIVIDADE	
Margem Bruta	$\frac{\text{Lucro Bruto}}{\text{Vendas}}$
Margem Operacional	$\frac{\text{Lucro Operacional}}{\text{Vendas}}$
Margem Líquida	$\frac{\text{Lucro Líquido}}{\text{Vendas}}$
Retorno Operacional sobre Investimento	$\frac{\text{Lucro Operacional}}{\text{Ativo Total}}$
Retorno Líquido sobre Investimento	$\frac{\text{Lucro Líquido}}{\text{Ativo Total}}$
Retorno sobre Patrimônio	$\frac{\text{Lucro Líquido}}{\text{Patrimônio Líquido}}$

Tabela 2 - Grupo de Índices Econômico-Financeiros

INDICADOR	FÓRMULA
ÍNDICES DE LIQUIDEZ	
Liquidez Corrente	$\frac{\text{Ativo Circulante}}{\text{Passivo Circulante}}$
Liquidez Seca	$\frac{\text{Ativo Circulante} - \text{Estoque}}{\text{Passivo Circulante}}$
Liquidez Imediata	$\frac{\text{Disponível}}{\text{Passivo Circulante}}$
ÍNDICES DE ATIVIDADE	
Giro do Ativo	$\frac{\text{Vendas}}{\text{Ativo Total}}$
Giro de Estoques	$\frac{\text{Custo das Mercadorias Vendidas}}{\text{Estoques}}$
Prazo Médio de Estoques	$\frac{360 \times \text{Estoque}}{\text{Custo das Mercadorias Vendidas}}$
Prazo Médio de Recebimento	$\frac{360 \times \text{Duplicatas a Receber}}{\text{Vendas Anuais}}$
Prazo Médio de Pagamento	$\frac{360 \times \text{Fornecedores}}{(\text{CPV} + \text{Est}^n) - \text{Est}^{(n-1)}}$
Ciclo Financeiro	$\left(\frac{\text{Pr. Médio Estoque}}{\text{Pr. Médio Recebim.}} + \frac{\text{Pr. Médio Pagamento}}{\text{Pr. Médio Recebim.}} \right)$
ÍNDICES DE LUCRATIVIDADE	
Margem Bruta	$\frac{\text{Lucro Bruto}}{\text{Vendas}}$
Margem Operacional	$\frac{\text{Lucro Operacional}}{\text{Vendas}}$
Margem Líquida	$\frac{\text{Lucro Líquido}}{\text{Vendas}}$
Retorno Operacional sobre Investimento	$\frac{\text{Lucro Operacional}}{\text{Ativo Total}}$
Retorno Líquido sobre Investimento	$\frac{\text{Lucro Líquido}}{\text{Ativo Total}}$
Retorno sobre Patrimônio	$\frac{\text{Lucro Líquido}}{\text{Patrimônio Líquido}}$

Fonte: Elaboração do Autor

Todos os índices acima relacionados, que são largamente utilizados hoje pelos bancos, têm a finalidade de dar uma boa condição na definição do crédito. São visualizados de forma clara nos balanços das empresas, podem ser obtidos em periodicidade mensal, semestral ou anual, e dão uma boa visão da situação da empresa no passado.

1.2.3 - Análise dos Índices de Rotação

São índices de elevada importância para a análise de crédito, pois o balanço de uma empresa sempre expressa sua situação patrimonial em determinado momento, como se fosse uma foto, ou seja, uma situação estática, sem refletir o dinamismo e sua mobilidade de um contexto comercial que se modifica a cada instante.

Os índices de rotação visam verificar como está o comportamento da empresa em relação à sua situação junto às compras, estoque, fábrica, vendas e recebimento dentro de um processo dinâmico e contínuo. Para esta avaliação, são utilizados o giro dos estoques que indicam o tempo que o produto ficou estocado, a média de recebimento de vendas que indica quantos dias a empresa leva para receber suas vendas, e o prazo médio de pagamento das compras que indica quanto a empresa demora para pagar seus fornecedores.

Estes índices de rotação irão fornecer à instituição financeira a condição de determinar como a empresa no passado estava funcionando dentro do seu mercado de atuação e poderá fazer comparações com empresa do mesmo ramo e com o mercado.

1.2.4 - Análise do Capital de Giro

Este indicador é de fundamental importância para a administração financeira da empresa e para os profissionais que atuam no mercado financeiro em geral. Este conceito serve também para o bom entendimento das estruturas básicas de análise nos bancos comerciais.

Definimos o Capital de Giro como sendo a diferença entre o Ativo Circulante e o Passivo Circulante. Quando temos um Ativo Circulante maior que o Passivo Circulante podemos dizer que a empresa tem sobra de caixa, caso ocorra o contrário dizemos que a empresa tem falta de caixa, neste caso os bancos devem ter um maior cuidado nas relações com a empresa, fazendo uma avaliação mais apurada dos demais índices.

Esta avaliação visa identificar a capacidade da empresa de honrar seus compromissos no curto prazo. Também é uma avaliação efetuada com base em relatórios passados da empresa, sendo de suma importância, pois costuma-se dizer no meio financeiro que as empresas “quebram no caixa”. Este indicador visa verificar também como a empresa esta se comportando e se terá condições de arcar com compromissos caso continue a atuar no mercado da mesma forma que vinha atuando.

1.2.5 - Análise do Giro Operacional – IOG

O investimento operacional e giro ou IOG é uma metodologia de análise de relativa simplicidade e de grande utilidade no auxílio para a determinação da saúde financeira da empresa. Fornece uma visão sistêmica do impacto das diversas áreas de decisão da empresa e de suas interações.

Sendo um indicador que tem sua validade focada dentro de um conceito isolado, sua maior contribuição está em fornecer ao analista as informações quanto aos ativos imobilizados e quanto à forma como a empresa esta financiando suas aplicações. Sempre deverá ser utilizado de forma comparativa com outros indicadores.

1.2.6 - Análise do Fluxo de Caixa

Considerado por muitos um dos principais instrumentos de análise, propicia identificar o processo de circulação do dinheiro, através da variação das disponibilidades mais as aplicações financeiras.

Desta forma, o saldo do fluxo de caixa pode ser definido como sendo as entradas de receitas (novos recebimentos) menos as saídas (pagamentos

realizados). Obtemos assim o saldo final técnico, que deduzidos de valores para pagamento imediato, delimita os recursos disponíveis para aplicações ou uma necessidade de capital de crédito para suprir uma deficiência.

Esta avaliação, devido aos diversos mecanismos hoje utilizados para pagamentos, deve ter uma amplitude maior, envolver os pagamentos e os recebimentos em geral, avaliar a origem e a aplicação do dinheiro que transitou pela empresa.

Nesta avaliação, deve ser levado em conta o fluxo de caixa passado e o fluxo de caixa previsto, para evitar surpresas. A grande dificuldade desta avaliação é que o analista não tem acesso aos pormenores relativos ao caixa, principalmente em operações de curto prazo.

Tabela 3 - Itens Genéricos de Fluxo de Caixa

ITENS
1 - Saldo Inicial de Caixa
2 - Entradas
3 - Saídas
4 - Fluxo de Caixa Líquido (13)
5 - Exigências Mínimas de Caixa
6 - Necessidades Financiamento/Aplicação (4-5)
7 - Saldo Final de Caixa

Fonte: Adaptado de GITMAN, L. J.

Todo este mecanismo de análise, largamente utilizado, tem um caráter estático, e principalmente, leva em conta o passado da empresa, fazendo um

levantamento em suas Demonstrações Financeiras de anos ou semestres anteriores à data efetiva do deferimento do crédito. Este tem sido o principal problema que os bancos têm encontrado para um bom deferimento de crédito neste novo contexto econômico do país.

Mesmo com tudo sendo bem avaliado temos ainda um problema de honestidade empresarial. Pois um empresário ou uma pessoa física pode ter recursos para saldar seu débito e não fazê-lo, o que se caracteriza em um ato desonesto, que não está explícito na análise simples, mas sim na sensibilidade da pessoa que está concedendo o crédito.

Em nosso trabalho, estaremos fazendo um estudo do que chamamos de **Capacidade de Gestão Estratégica**, procurando dar à análise de crédito um caráter estratégico dentro de um Modelo que nos permita fazer avaliações futuras, buscando um mecanismo moderno que poderá ser utilizado pelos bancos de forma simples e objetiva, com o intuito de minimizar o risco de crédito hoje existente.

Assim, estaremos fazendo uma avaliação do modelo de estratégia utilizado pelas empresas. No nosso entender, este é um fator determinante no momento do deferimento do crédito, pois somente um estudo detalhado da capacidade da empresa poderá dar segurança ao crédito concedido. **Portanto, nosso problema será detectar de que modo a Capacidade de Gestão**

Estratégica, dentro de um modelo de classificação pré definido, pode ser utilizada para um melhor deferimento de crédito de curto prazo.

1.3 - Importância

O modo de como se avalia a Capacidade de Gestão Estratégica da Empresa, que é o objeto de nosso estudo, é um fator fundamental para um bom resultado e o recebimento dos créditos concedidos dentro de determinado período.

Optamos por analisar o crédito de curto prazo, pois no decorrer dos anos os bancos estão procurando a cada dia novos instrumentos que possam levar a um deferimento com técnica e qualidade. Neste período de inflação baixa , esta tem sido uma constante em todas as instituições.

A metodologia utilizada ao longo do tempo não tem se mostrado eficaz, pois as avaliações efetuadas vêm sendo pautadas em análises de balanço, que são as demonstrações financeiras da empresa em um momento estático. Outros mecanismos têm sido procurados, como os sistemas especialistas que propiciam uma análise dentro de um modelo estatístico previamente estabelecido, que ainda não mensuram os conceitos de estratégia.

Mesmo com todos estes modelos, no nosso entender, ainda não está sendo avaliada de modo rigoroso a Capacidade de Gestão Estratégica das Empresas. O conhecimento desta capacidade constitui um dos aspectos mais difíceis de avaliação de crédito, pois depende fundamentalmente do profissional de crédito que está em contato direto com o cliente e do analista de crédito ou de um modelo que exija um maior número de dados, dando uma melhor visão desta capacidade.

Alguns analistas poderão até questionar afirmando que no curto prazo as operações de crédito não necessitam de análise da Capacidade de Gestão Estratégica, mas, mesmo assim, entendemos ser importante esta análise, pois numa economia estável o curto prazo é no mínimo um ano, e uma empresa que não tem sua gestão bem focada em uma estratégia definida, em um curto espaço de tempo, pode vir a ter dificuldades financeiras, causando problemas para o banco ou outra instituição onde obteve recursos.

Assim, numa economia estável o nível de concorrência e a redução das margens fazem com que a avaliação do crédito seja efetuada de forma cada vez mais exigente e sempre pautada não numa situação estática, mas em uma situação onde se possa vislumbrar um futuro promissor para a empresa que se está concedendo o crédito.

Portanto, a importância de nosso trabalho está em elaborarmos um modelo onde introduziremos a Capacidade de Gestão Estratégica como instrumento na avaliação do Crédito de Curto Prazo.

1.4 - Objetivos

1.4.1 - Objetivo Geral

O objetivo do presente estudo é identificar de que modo a Capacidade de Gestão Estratégica das Empresas pode ser utilizada na análise e deferimento de Crédito de Curto Prazo nos bancos, através de um modelo de avaliação que inclua indicadores de estratégia.

Nossa proposta tem um caráter de abordar o assunto sem presunção de esgotá-lo, pois a análise de crédito de curto prazo nos bancos permite a realização de outros estudos.

1.4.2 - Objetivo Específico

- ❖ Definir quais os fatores dentro da Capacidade de Gestão Estratégica devem ser utilizados dentro do modelo proposto para análise de Crédito de Curto Prazo;

- ❖ Incorporar na análise de crédito os conceitos considerados relevantes para avaliação de crédito de curto prazo, dentro um Modelo definido;
- ❖ Aplicar o modelo de crédito estudado nas operações de crédito de curto prazo nos bancos.

1.5 - Hipótese

A Capacidade de Gestão Estratégica da Empresa não está sendo utilizada na sua plenitude e, dado o seu potencial de explicar situações de risco econômico-financeiro-empresarial para a avaliação do crédito de curto prazo dentro dos modelos atualmente existentes.

1.6 - Delimitação do Estudo

O tema que iremos desenvolver pode apresentar uma enorme diversificação em seu enfoque, pois a Capacidade de Gestão Estratégica nas Empresas tem uma gama enorme de variáveis, assim é necessário que façamos uma análise criteriosa para que possamos chegar a uma boa conclusão em nosso trabalho.

Um trabalho neste sentido pressupõe alguns parâmetros que devem ser definidos para que não ocorra a perda de foco em nosso estudo. Assim,

estaremos analisando seis fatores determinantes no deferimento de crédito: o Caráter, as Condições, o Capital, o Colateral, o Conglomerado e a Capacidade.

No que se relaciona à Capacidade de Gestão Estratégica, estaremos focando nosso estudo na estratégia da indústria, não iremos avaliar o funcionamento da organização e nem a capacitação dos dirigentes e o tempo de atividade.

Neste trabalho, limitar-nos-emos a avaliar as operações de crédito de curto prazo de dois bancos, com sede no Estado do Espírito Santo, concedidas a empresas do setor industrial; não fazendo parte de nosso estudo as operações concedidas aos setores de comércio e serviços.

Também não farão parte de nossos estudos as operações de crédito de longo prazo para as quais já existe um modelo de análise que leva em conta todo o processo de atuação estratégico da empresa, e que vem possibilitando uma maior segurança neste tipo de operação.

CAPÍTULO II

2 - FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 - Entendendo o Conceito de Crédito e Análise de Crédito

O crédito é um conceito presente no dia-a-dia das pessoas e empresas muito mais do que possamos imaginar a princípio. Todos nós, tanto as pessoas, como as empresas, estamos continuamente às voltas com o dilema de uma equação simples: a constante combinação de nossos recursos finitos com o conjunto de nossas imaginações e necessidades infinitas, assim, procuramos o crédito para satisfazer um elenco de necessidades, desde as mais elementares de sobrevivência, até as mais ousadas e imaginosas.

Segundo Schrickel¹, sempre quando alguém nos pede algum objeto pessoal emprestado, e sem contar, quando o pedido envolve especificamente, dinheiro, todos nós indistintamente fazemos uma “análise e decisão de crédito”. Para Schrickel², talvez não percebamos de que em nossa mente processou-se uma decisão de crédito, eis que em certas ocasiões esta decisão envolve pessoas conhecidas e queridas, como nossos familiares.

¹ SCHRICKEL, Wolfgang Kurt. *Crédito: análise, concessão e gestão de riscos*. Rio de Janeiro: Tama, 1992. p.13

² Idem p.14

Mas no mundo de profissionais, o crédito pode ser entendido como “todo ato de vontade ou disposição de alguém de destacar ou ceder, temporariamente, parte do seu patrimônio a um terceiro, com a expectativa de que esta parcela volte à sua posse, na sua integralidade”³.

Já as análises de crédito não envolvem essencialmente familiares, são geralmente relações mantidas com terceiros, com as quais não se têm maior intimidade. Portanto, nestas condições, é exigido um maior detalhamento no momento de análise, sendo que no decorrer dos anos têm sido criados mecanismos para possibilitar uma análise mais apurada, permitindo uma previsão de retorno do valor emprestado.

Portanto, para Schrickel⁴, o objetivo da análise principalmente em uma instituição financeira é o de identificar os riscos nas situações de empréstimos, evidenciar conclusões quanto ao repagamento e fazer recomendações relativas à melhor estruturação e tipo de empréstimo a ser concedido, à luz da necessidade do solicitante e à segurança da instituição.

Assim, são imprescindíveis um contínuo aprimoramento e questionamento pessoal, utilizando-se de todas as fontes de informações que se possa vir a ter, para que possamos ordená-las, ponderá-las e equacioná-las, de

³SCRICKEL, Wolfgang Kurt. *Crédito: análise, concessão e gestão de riscos*. Rio de Janeiro: Tama, 1992. p.17

⁴ Idem p.18

tal sorte a nos permitir uma decisão correta e que traga retorno para a instituição.

Portanto, para Schrickel⁵, a atividade de crédito e análise de crédito baseiam-se em informações e decisões que devem ser práticas exeqüíveis e claras. Não é razoável partir para as “filigranas” por demais acadêmicas e nem partir para soluções altamente custosas. O pragmatismo e a política de resultados devem sempre prevalecer sobre qualquer “academicismo” oneroso e dispensável.

Desta forma, o crédito deve ter sua análise baseada em fatos que possam levar a uma decisão correta. Não podemos perder de vista, porém todo um processo de análise que, apesar das ponderações de Schrickel⁶ a respeito do “academicismo”, este deve ser de alguma forma levado em consideração, pois a cada dia o processo de deferimento de crédito está sendo estudado e analisado de uma forma mais complexa e procura-se levar em consideração também às teorias de mercado, no caso de nosso trabalho, a Capacidade de Gestão Estratégica.

⁵ SCHRICKEL, Wolfgang Kurt. *Crédito: análise, concessão e gestão de riscos*. Rio de Janeiro: Tama, 1992. p.19

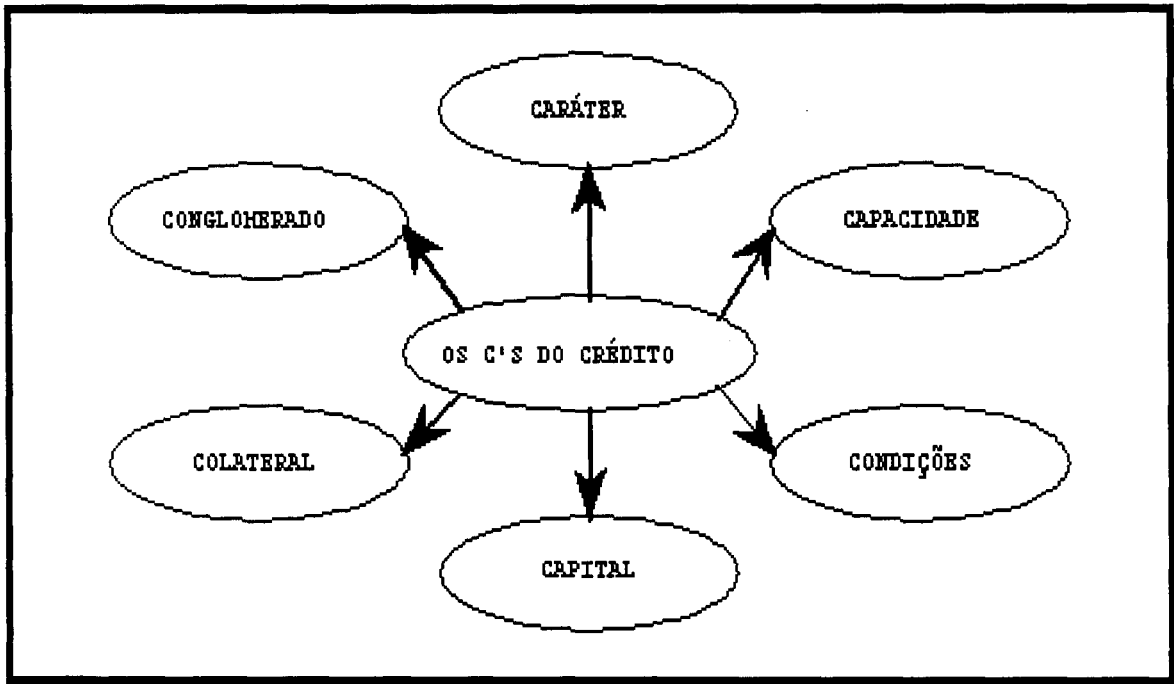
⁶ Idem p.20

Desta forma, a análise de crédito é diretamente associada aos bancos comerciais. Sua importância é fundamental, pois a lucratividade e permanência dos bancos no mercado estão intimamente relacionadas aos critérios de seleção de seus clientes. Isso ocorre porque o resultado do não recebimento de uma operação equivale à perda do valor emprestado e dos juros devidos.

Por outro lado, as restrições excessivas que limitam a concessão do crédito podem acabar transferindo clientes a bancos agressivos em relação à assunção de riscos, podendo causar danos irreparáveis às instituições consideradas mais conservadoras. Por essa razão, a análise deve ser criteriosa, mas deve permitir que o banco seja competitivo dentro do mercado em que está atuando.

Assim, toda a literatura sobre a análise de crédito tem sido dirigida pela administração financeira, principalmente no que diz respeito à política de crédito da conta de duplicatas a receber das empresas. Desta forma, todos os autores que estudam o assunto falam nos “Cs do crédito” (vide figura 1), que é extremamente útil e bastante utilizado nas instituições financeiras, no levantamento de informações para análise e na concessão de crédito para as empresas.

Figura 1- Os Cs do Crédito



Fonte: Adaptado de SILVA, J. P.

A seguir faremos a descrição de todos os itens que compõem a figura acima:

2.2 – O Conceito dos Cs do Crédito

2.2.1 - Caráter

O caráter é o primeiro fator que deve ser avaliado para um processo de análise de crédito, pois dele depende todas as outras definições. Esta avaliação deve ser feita tendo como base um histórico do pretendente ao crédito seja ele

empresa ou pessoa física. Para tanto, nesta primeira análise subjetiva deve ficar claro para o avaliador do crédito a pretensão de pagamento futuro.

Para Santi Filho⁷, a avaliação do caráter do tomador integra o que pode ser denominado de risco técnico, que vem a ser uma verificação quanto às probabilidades de pagamento em contraposição à incerteza. Esta incerteza diminui à medida que podemos aumentar as fontes disponíveis de informação e pesquisa, assim, o resultado pode indicar com uma maior segurança o caráter da empresa ou pessoa física que está tomando o crédito.

Podemos também afirmar que o caráter, segundo Ruth⁸, poder ser definido como sendo a vontade e a determinação do cliente pretendente ao crédito de cumprir sua obrigação, ou seja, pagar o empréstimo. Desta forma, o caráter passa a ser o componente individual mais importante da aparência geral do cliente tomador de crédito.

Pois as pessoas sem caráter dão pouca prioridade ao pagamento de dívidas e, facilmente, deixam de cumprir qualquer compromisso referente ao empréstimo ao primeiro sinal de dificuldade financeira. Ao contrário dos indicadores que estaremos vendo no decorrer de nosso trabalho, o caráter é

⁷ SANTI FILHO, Armando. *Avaliação de risco de crédito: para gerentes de operações*. São Paulo: Atlas, 1997. pág. 15

⁸ RUTH, George G. *Empréstimos para pessoa jurídica*. São Paulo: IBCB, 1991. pág.116

uma qualidade interior de cada um que deve ser detectada no momento do empréstimo.

Para Ruth⁹, o caráter de um cliente no mundo dos negócios pode ser julgado de maneira mais precisa ao longo dos vários anos de negociações com a pessoa. Infelizmente não podemos dar ao luxo de esperar o tempo para que possamos definir sobre o empréstimo, pois muitos solicitadores de empréstimos o fazem pela primeira vez e, na maioria dos casos, não temos como detectar seu histórico como pagador. Desta forma, fica a critério do gerente de banco a definição do crédito com base em contatos e entrevistas que visam verificar o caráter do pretendente ao empréstimo.

Para Silva¹⁰, cabe enfatizar que um indivíduo ou uma empresa pode atrasar um pagamento, ou mesmo deixar de pagar, em razão de não dispor de recursos, o que não é decorrência de seu caráter. Assim, a identificação do conjunto de boas ou más qualidades de um indivíduo deve ser detectada tendo como base todo um processo de análise, não bastando apenas a avaliação de seu histórico, pois isso pode levar a conceitos de caráter equivocados.

⁹ RUTH, George G. *Empréstimos para pessoa jurídica*. São Paulo: IBCB, 1991. pág.116

¹⁰ SILVA, José Pereira da. *Análise e decisão de crédito*. São Paulo: Atlas, 1988. pág. 130

Portanto, a avaliação do caráter no momento do empréstimo fica quase sempre ao sabor da boa qualidade do profissional de crédito em perceber de uma forma subjetiva a vontade e a boa condição do tomador do crédito em honrar o compromisso assumido. Assim, este profissional deve ter sempre uma boa qualificação para que não ocorram erros danosos à instituição que está concedendo o crédito.

2.2.2 - Condições

As condições para o pagamento do crédito envolvem o que podemos chamar de fatores externos à empresa. Para Ruth¹¹, os fatores externos podem ser classificados como sendo a situação econômica, em geral, e o tipo de segmento de mercado onde se insere a empresa. Estes fatores, que não estão sobre o controle da empresa, devem sempre ser avaliados pelos bancos, no momento do deferimento do empréstimo.

Para Santi Filho¹², as avaliações das condições devem ser feitas através de dados setoriais fornecidos pelos órgãos técnicos da instituição que está avaliando o empréstimo. Neste sentido, devem ser avaliados as informações de

¹¹ RUTH, George G. *Empréstimos para pessoa jurídica*. São Paulo: IBCB, 1991. pág.118

¹² SANTI FILHO, Armando. *Avaliação de risco de crédito: para gerentes de operações*. São Paulo: Atlas, 1997. pág. 47

mercado, dos produtos, do ambiente macroeconômico e setorial, do ambiente competitivo e da dependência do governo.

Com relação às informações de mercado devem ser avaliados o tamanho do mercado, o grau de participação da empresa neste mercado e a evolução das taxas nesta participação. Quanto ao ambiente macroeconômico e setorial, devem ser observadas as grandes linhas de política econômica que estão sendo adotadas no país, devendo fazer parte desta análise a política cambial, monetária e fiscal.

No ambiente competitivo devemos avaliar os concorrentes da empresa e a ameaça de novos produtos. Com relação à concorrência, a avaliação do risco do empréstimo envolve o conhecimento dos principais concorrentes, seu tamanho relativo, a taxa de crescimento do setor e a disputa em termos de preços dos produtos. Sem esta avaliação uma empresa em situação boa pode passar a ter problemas de pagamento do empréstimo.

Silva¹³ definiu que o nível de mercado interno deve ser bem mensurado, pois os cortes de orçamento do governo podem levar créditos bem-concedidos a se tornarem micos para as instituições financeiras. Silva¹⁴, diz que alguns

¹³ SILVA, José Pereira da. *Análise e decisão de crédito*. São Paulo: Atlas, 1988. pág. 140

¹⁴ Idem. pág. 140

ramos de atividade, que são altamente sensíveis a estas mudanças, devem sempre ser avaliados com maior cuidado.

Portando, conforme descreve Schrickel¹⁵, as condições dizem respeito ao micro e macro-cenário em que o tomador do empréstimo está inserido, tal cenário é o ramo de atividade e a economia como um todo. Lembramos que as análises deste macro-cenário devem ser efetuadas sempre projetando o negócio e a empresa dentro de um futuro previsível. São alguns destes itens estratégicos que estaremos incluindo no modelo de avaliação que estamos propondo.

2.2.3 - Capital

Para Ruth¹⁶, o capital refere-se aos fundos para operar uma empresa, podendo ser o montante de capital que os proprietários investiram na empresa ou o valor de capital gerado por lucros de determinado período. Para tal análise, os bancos utilizam diversos meios que são tradicionais para a concessão do crédito.

¹⁵ SCHRICKEL, Wolfgang Kurt. *Crédito: análise, concessão e gestão de riscos*. Rio de Janeiro: Tama, 1992. pág. 40

¹⁶ RUTH, George G. *Empréstimos para pessoa jurídica*. São Paulo: IBCB, 1991.pág. 118

Para Silva¹⁷, o capital refere-se à situação econômico-financeira da empresa, no que diz respeito aos seus bens e recursos possuídos para que o débito possa ser saldado. Esta análise é feita através das demonstrações contábeis da empresa, onde são identificados fatores que possam restringir o empréstimo.

Segundo Santi Filho¹⁸, a análise do capital visa fornecer aos profissionais que atuam na área de crédito um conjunto de instrumentos que permita avaliar preliminarmente o risco relativo da empresa. Nesta análise, são sempre levantados quesitos que comporão uma série de questionamentos e que serão o fator determinante para a continuidade da avaliação do empréstimo.

Certamente, com a utilização destes parâmetros estritamente técnicos, onde são avaliados os balanços da empresa, podemos obter um bom conceito na definição do empréstimo, pois um balanço que demonstre problemas estes devem ser levados em consideração e o crédito deve ser avaliado ao abrigo de um outro ângulo tendo como base os demais aspectos, pois uma empresa com seu balanço em estado ruim deve ser melhor avaliada pela instituição financeira.

¹⁷ SILVA, José Pereira da. *Análise e decisão de crédito*. São Paulo: Atlas, 1988. pág.155

¹⁸ SANTI FILHO, Armando. *Avaliação de risco de crédito: para gerentes de operações*. São Paulo: Atlas, 1997. pág. 95

Para Schrickel¹⁹, o que devemos ter em mente é que o aspecto de avaliação do capital das empresas tomadoras de empréstimos implica numa análise global do balanço, pois através deste é que iremos detectar o quanto de capital a empresa possui para saldar seu empréstimo junto a instituição financeira.

Portanto, após toda uma avaliação de caráter e condições, entramos na avaliação do balanço que representa um momento estático dentro da organização, não sendo, portanto, um parâmetro estratégico de atuação da empresa, mas que é extremamente relevante para a definição do empréstimo.

2.2.4 - Capacidade

Segundo Ruth²⁰, a capacidade deve ser vista como a habilidade da equipe de gerenciamento de gerar caixa suficiente para satisfazer as obrigações. É o que podemos chamar a capacidade de administrar de determinados dirigentes, que vem a ser um fator fundamental na avaliação do empréstimo a ser concedido.

¹⁹ SCHRICKEL, Wolfgang Kurt. *Crédito: análise, concessão e gestão de riscos*. Rio de Janeiro: Tama, 1992. pág.39

²⁰ RUTH, George G. *Empréstimos para pessoa jurídica*. São Paulo: IBCB, 1991.pág.117

Este fator constitui-se um dos aspectos mais difíceis de avaliação para a concessão do empréstimo, pois envolve fatores como a organização, o funcionamento da organização e a capacitação dos dirigentes em administrá-la de uma forma que possa trazer segurança para a instituição financeira.

Para Silva²¹, a capacidade é de fundamental importância para o deferimento do crédito, porque esta avaliação deve levar em conta o conhecimento e as decisões estratégicas adotadas pela empresa. Portanto, para uma boa avaliação do empréstimo a estratégia de gestão ou como estamos denominando Capacidade de Gestão Estratégica é o único fator que leva em consideração, não um momento estático, mas sim uma perspectiva de futuro bem como se os administradores estão tratando num conceito estratégico o futuro da organização que esta demandando o empréstimo.

Para Santi Filho²², no que se refere à estratégia é necessário que no momento da análise tenhamos conhecimento de como a empresa está definida com relação à sua visão, missão ou as metas a que se propõe com relação ao seu negócio, ou seja, sua atividade fim.

²¹ SILVA, José Pereira da. *Análise e decisão de crédito*. São Paulo: Atlas, 1988.pág.149

²² SANTI FILHO, Armando. *Avaliação de risco de crédito: para gerentes de operações*. São Paulo: Atlas, 1997.pág.29

Neste sentido, deve ser levantada a forma como a empresa pretende manter uma vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes. Este tipo de conhecimento permite definir não só a forma de atuação da empresa, mas também detectar sua necessidade e tipo de empréstimo adequado não só para o momento como para o futuro que está sendo traçado para a empresa.

Portanto, a opção feita pela empresa para manter seus negócios, ou seja, a sua estratégia, vai ser o fator determinante que deve ser muito bem avaliado, não só para definir o empréstimo, mas também para direcionar o empréstimo ideal dentro de uma estratégia futura de atuação traçada para a empresa, pelos seus administradores. Assim, a Capacidade de Gestão Estratégica passa a ser o fator mais determinante, uma vez que todos os outros avaliam sempre o passado, enquanto este avalia o futuro.

2.2.5 - Colateral

O Colateral procura demonstrar a capacidade de oferecer garantias para a operação de crédito que está sendo proposta, espécie de segurança adicional necessária à concessão do crédito que atenua o risco da operação e busca também uma taxa menor para a operação, dependendo da liquidez e tipo de garantia oferecido.

É lógico que não se pode conceder nenhum tipo de crédito baseado só no colateral, este pode ser um grande erro dos bancos caso venha a ocorrer. O colateral é apenas mais uma forma de se evitar as más consequências de um pagamento faltoso.

Segundo Silva²³, as garantias são divididas em reais e pessoais. As garantias reais são o direito especial de garantia sobre móveis ou imóveis, além da promessa de contra-prestação, tais como alienação fiduciária, hipoteca, penhor mercantil, caução, ações, cédula hipotecária, certificado de depósito, debêntures, duplicatas, letras de câmbio, letra hipotecária, nota promissória, título de dívida, etc.

As garantias pessoais se resumem à promessa de contra-prestação. Neste caso, o credor se contenta com a garantia comum representada pelo patrimônio presente e futuro do devedor, avalista ou fiador. Como exemplos de garantias pessoais, têm-se: aval, carta de crédito e carta de fiança, todas sendo utilizadas pelos bancos brasileiros em larga escala, principalmente nos dias atuais.

Nos dois bancos pesquisados, as garantias são divididas da seguinte forma:

²³ SILVA, José Pereira da. *Análise e decisão de crédito*. São Paulo: Atlas, 1988. pág.155

Reais – Haveres físicos

Nominais – Títulos

Fidejussórias

Empresariais

Externas – Aval do tesouro ou outro banco.

2.2.6 - Conglomerado

Enfatiza a necessidade de se analisar não somente a empresa, mas todo o conglomerado de empresas, ou grupo econômico, a que ela faz parte. Deve-se levantar as informações do grupo, pois há interações econômico-financeiras e de gestão com as demais controladas ou coligadas. As questões mais comuns e que requerem aprofundamento neste tipo de análise referem-se, principalmente, às famílias e acionistas, ao cruzamento de avais pelos administradores e aos direitos e participações dos acionistas.

Partindo da orientação dada pelo conjunto dos C's e seguindo as proposições de Silva²⁴, pode-se estabelecer uma estrutura para a análise de crédito, materializada pela tabela 4 abaixo.

²⁴ SILVA, José Pereira da. *Análise e decisão de crédito*. São Paulo: Atlas, 1988.

Tabela 4 - Procedimentos Básicos da Análise de Crédito

PROCEDIMENTOS BÁSICOS DA ANÁLISE DE CRÉDITO
1 - Análise Cadastral
2 - Análise Econômico-Financeira
3 - Análise dos Principais Riscos - Riscos Internos à Empresa - Riscos Externos à Empresa
4 - Análise do Grupo Empresarial
5 - Análise das Garantias

Fonte: Adaptado de SILVA, J. P.

Todos os procedimentos da tabela 4 estão intimamente relacionados com os Cs do crédito, onde podemos dizer que a avaliação cadastral busca levantar informações sobre o caráter do cliente tomador do crédito, já a avaliação ou análise financeira procura estudar a questão do capital, através da análise de desempenho passado.

A análise dos principais riscos relacionados a questão interna da empresa, com a questão de sua capacidade e riscos externos, com as condições ambientais e a análise do grupo empresarial relacionam-se diretamente com o conglomerado. Por último, a avaliação colateral, que nada mais é do que a avaliação das garantias oferecidas.

2.3 - A Estratégia e sua Evolução no Mundo Empresarial

Segundo Ferreira²⁵, a estratégia começou a ocupar espaço no mundo empresarial em meados dos anos 60, isso ocorreu em resposta à obsolescência dos tradicionais planejamentos a médio e longo prazos e à dificuldade desses instrumentos se adaptarem a um ambiente turbulento, em constante mutação. Foi somente a partir da década de 80 que o enfoque da gestão estratégica ganhou a amplitude, profundidade e complexidade.

A evolução do processo de gestão estratégica está relacionada com o ritmo acelerado das transformações que vem ocorrendo em nosso ambiente. Lembramos que, até a década de 50, o ritmo de transformações tanto na sociedade em geral como no mundo dos negócios era relativamente lento e uniforme. A partir desse período, os críticos de administração científica e do profissionalismo nos negócios passaram a superar a visão empírica e romântica de gestão.

Segundo Lobato²⁶, a primeira fase de evolução do modelo tem os anos 50 como sendo a época determinante. O principal elemento introduzido na

²⁵ FERREIRA, Ademir Antonio, REIS, Ana Carla Fonseca, PEREIRA, Maria Isabel. *Gestão empresarial: de Taylor aos nossos dias: evolução de tendências da moderna administração de empresas*. São Paulo: Pioneira, 1997.

²⁶ LOBATO, David Menezes. *Administração estratégica: uma visão orientada para a busca de vantagens competitivas*. Rio de Janeiro: Papeis e Copias, 1997. pág 47

administração, naquela época, foi o orçamento anual, gerido por um administrador financeiro profissional, que tinha como principal objetivo manter a solvência da empresa, buscando os recursos necessários para o cumprimento das obrigações.

Este tipo de planejamento era simples e vinha se mostrando eficiente, pois as empresas estimavam seus vários gastos baseados em provisões de receitas, porém, tal procedimento poderia ser realizado sob a ótica de um sistema fechado e sua ênfase corria o risco de cair no mero controle dos gastos e no cumprimento do que previa o orçamento.

Para Lobato²⁷, a década de 60 correspondeu ao planejamento de longo prazo baseado na premissa de que o futuro pode ser estimado tendo como referência as projeções de indicadores passados e atuais e que com uma intervenção ativa no presente, pode ser melhorado. Portanto, o planejamento de longo prazo pretendia preencher uma lacuna entre a projeção de referência e a projeção desejável no futuro.

Na década de 70, para Lobato²⁸, a expressão estratégia passou a ser colocada em evidência dentro do vocabulário utilizado pelos executivos. Procurou-se criar um foco estratégico nas decisões empresariais, onde se

²⁷ LOBATO, David Menezes. *Administração estratégica: uma visão orientada para a busca de vantagens competitivas*. Rio de Janeiro: Papeis e Copias, 1997. pág 47

²⁸ Idem pág. 53

tentava compreender a organização tendo como padrão uma visão sistêmica, pois à medida que nos aproximávamos de um certo nível estratégico na organização, mais decisões complexas e não estruturadas eram encontradas, sendo estas associadas a novas situações inesperadas e de alta incerteza.

Assim, a principal função do executivo de nível estratégico passou a ser o de avaliar o ambiente externo da organização, tendo que detectar os sinais de mudança relacionados ao seu negócio. Desta forma, o pensamento estratégico passa a ser um sistema de levantamento e avaliação de situações com o objetivo de definir a estratégia de atuação da empresa.

A gestão estratégica surge nos anos 80, dando um enfoque mais sistêmico ao processo de planejamento, ou seja, não bastava mais planejar estrategicamente, era preciso planejar, organizar, dirigir, coordenar e controlar de forma estratégica. Portanto, esta época promove o foco na determinação e criação do futuro, sendo seu grande desafio a questão motivacional, no que se refere ao alinhamento entre os objetivos pessoais e empresariais.

Para Lobato²⁹, a década de 90 esta sendo vivida sob a era de rápidas transformações e a competitividade se tornou a marca registrada desta época, sendo que a palavra chave passou a ser “vantagem competitiva”. Desta forma,

²⁹ LOBATO, David Menezes. *Administração estratégica: uma visão orientada para a busca de vantagens competitivas*. Rio de Janeiro: Papeis e Copias, 1997. pág. 59

o conhecimento e o acompanhamento destas mudanças se transformaram em uma necessidade que se impõe, para que se obtenha uma margem de vantagem sobre os concorrentes.

Para se trabalhar neste novo contexto de gestão estratégica de uma forma competitiva, a empresa deve apresentar características como: visão estratégica de futuro, adaptabilidade às tendências de globalização, domínio da tecnologia da informação e uma total compreensão das mudanças como um fator de oportunidade.

2.4 - O Desenvolvimento do Pensamento Estratégico

Para Montenegro³⁰, as dúvidas como vai ser uma empresa, ou, no senso mais lato, ou num grupo social qualquer, a organização tenta manter seu *status* e desenvolve metodologias de prospecção, conceitos e idéias que possam servir de base à sua própria prospecção.

Neste sentido, alguns conceitos que precisam estar no núcleo dos estudos sobre o futuro são todos extremamente óbvios, dentre as idéias mais elementares levantadas, surgem três como ponto de partida de qualquer intenção de pensar o futuro: a) decisões hoje tomadas nessa área possuem

³⁰ MONTENEGRO, Eraldo de Freitas, BARROS, Jorge Pedro Dalledonne de. *Gestão estratégica: a arte de vencer desafios*. São Paulo: Makron Books, 1998. pág. 20

conseqüências, necessariamente, a longo prazo; b) alternativas futuras implicam escolhas no presente; c) transformações futuras certamente ocorrerão.

A relação existente entre identificar, tratar as informações e decidir sobre elas é um passo significativo do processo, cujo resultado concreto só é passível de viabilização por modificações que venham a ser significativas na estrutura de um negócio, de uma empresa ou de qualquer outro grupo. Mas somente poderá ser concretizado em algum lugar, no tempo futuro.

Nas alternativas futuras, todo o processo de preparação para o futuro pode ser entendido como sendo um labirinto em frente ao qual as decisões são tomadas escolhendo-se caminhos que proporcionaram a uma determinada organização o seu resultado almejado.

Portanto, para Montenegro³¹, a condição comum de sobrevivência de uma organização é a sua constante adaptação, vista no sentido mais amplo do termo, deve superar um mero ajustamento ecológico, entre o meio e a organização. Desta forma, parte-se para a noção de que para garantir a sobrevivência, a organização inteligente condiciona o próprio meio.

³¹ DAY, George S. *Estratégia voltada para o mercado: processos para a criação de valor dirigidos ao cliente*. Rio de Janeiro: Record, 1990. pág. 34

A evolução da gestão estratégica começa com o posicionamento externo, pois planejar de forma estratégica é buscar um modelo de atuação, operando coletivamente de modo que viabilize no futuro as opções de sucesso tomadas no presente.

A organização empresarial deve mobilizar intencionalmente recursos próprios de modo a continuar existindo e crescendo condicionando as suas relações de equilíbrio com o meio que a circunda, procurando a conquista e manutenção de espaço dentro de um processo de relação estratégica entre a empresa e o ambiente.

2.5 - A Estratégia para Competir

Para Dey³², a estratégia é um termo muito elástico, com significados de uso comum que quase perdeu o seu. Mas, se o termo não existisse, teríamos que inventá-lo, porque ele dá propósito e direção às organizações. Uma estratégia é, ao mesmo tempo, uma explicação do padrão das ações do passado e um guia para as futuras iniciativas e projetos.

³² DAY, George S. *Estratégia voltada para o mercado: processos para a criação de valor dirigidos ao cliente*. Rio de Janeiro: Record, 1990. pág. 34

O que podemos esperar de uma estratégia é uma declaração de intenções que sirva de tema central onde serão guiados os destinos da organização. A estratégia deverá ser a bússola que deverá servir de guia para todas as ações dentro da empresa na busca da competição externa.

A estratégia para competir deve ser definida na sua camada superior como uma declaração central de direção que irá guiar as tarefas detalhadas de conversão das intenções gerenciais em ações específicas. Portanto, a definição de como a empresa pretende sustentar sua estratégia competitiva é de fundamental importância para que os objetivos sejam o compromisso com resultado que a equipe almeja atingir.

Segundo Day³³, as empresas com alto desempenho e de alta competição se distinguem por parecerem ter um tema categórico que une as atividades e centraliza as energias dos grupos funcionais sobre aquilo que é importante no mercado. Sendo esta a essência de um negócio é fácil entender porque este tipo de organização é sempre melhor que a concorrência.

A superioridade da empresa é revelada no mercado com a combinação de seu valor superior para os clientes. Esta empresa preparada para competir não precisa arrancar todo o valor extra que criou para os seus clientes, ela deve

³³ DAY, George S. Estratégia voltada para o mercado: processos para a criação de valor dirigidos ao cliente. Rio de Janeiro: Record, 1990. pág. 35

optar pelo aumento de sua penetração no mercado tendo como base a lealdade de seus clientes.

As empresas que têm estratégia para competir, têm em seus objetivos os resultados de desempenho desejados e necessários em uma determinada época. Estes objetivos podem ser fixados para atingir todas as áreas de desempenho, tanto para os níveis inferiores como para os superiores.

Para Day³⁴, uma estratégia de negócio sólida e preparada para competir é a expressão de uma boa visão do negócio. Ela promove identidade e rumo, especificando como uma empresa pretende competir nos mercados que quer atender e os resultados que quer atingir.

³⁴ Idem, pág. 36

CAPÍTULO III

3 - A CAPACIDADE DE GESTÃO ESTRATÉGICA

3. 1 - A Importância do Perfil Competitivo para o Deferimento de Crédito

Até o início da década de 90, o Brasil era uma economia excessivamente protecionista. Seu mercado era praticamente fechado à concorrência externa. Neste cenário, poucas empresas se preocuparam com a modernização, tanto nos aspectos tecnológicos de máquinas e equipamentos e processos, como nos aspectos organizacionais e de recursos humanos. As empresas que procuraram se modernizar eram aquelas sujeitas à competição internacional, basicamente o setor exportador.

Com a abertura do Brasil ao comércio internacional, o fator competitividade passou a ser preponderante. Aquelas empresas que já vinham se modernizando e enfrentando a concorrência internacional não têm tido dificuldades em continuar a enfrentar esses mesmos concorrentes em seu território. E para aquelas outras empresas acostumadas aos benefícios das leis protecionistas, as coisas mudaram. Prevalece agora a seguinte afirmação de Gracioso: "as únicas empresas modernas que escapam à necessidade de

competir (porque não têm competidores) são os grandes monopólios estatais, ou as concessionárias de serviços públicos"⁴

Neste sentido, torna-se evidente que agora as empresas precisam se modernizar. E, neste momento de mudanças, os bancos precisam acompanhar a evolução das empresas. Eles devem incentivar a reestruturação do parque industrial brasileiro, objetivando dotá-lo de poder competitivo, não somente para enfrentar a abertura do mercado brasileiro aos produtos estrangeiros, mas também a tendência mundial de globalização. Essa tendência visa a integração dos mercados para formar a capacidade competitiva conjunta, baseando-se na existência de regiões econômicas sem fronteiras.

Nesse cenário, a análise de crédito nos bancos deve necessariamente privilegiar os setores competitivos contribuindo com a eficiente alocação dos escassos recursos de capital. Em função dessa escassez e da rapidez com que ocorrem as mudanças econômicas e tecnológicas, é razoável que os bancos minimizem o apoio a setores que não tenham um perfil competitivo adequado.

Assim, a relação entre a determinação do perfil competitivo e o estudo da estratégia empresarial pode ser sintetizada na seguinte expressão formulada por Gracioso: "a estratégia de crescimento ideal visa essencialmente preparar a

⁴ GRACIOSO, F. *Planejamento Estratégico Orientado para o Mercado*. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1990 pág 132.

empresa para competir com mais chances de êxito, contra concorrentes diretos e indiretos, nacionais ou estrangeiros, que perseguem os mesmos objetivos"².

3.2 - A Capacidade de Gestão Estratégica como Indicador Competitivo

A estratégia empresarial expressa como uma empresa utiliza seus pontos fortes e potenciais para superar as mudanças do meio ambiente, levando em consideração seus objetivos. Em função dos objetivos deste trabalho, qual seja o de ressaltar a questão da competitividade e estratégia, aqui chamada de **Capacidade de Gestão Estratégica**, parece lógico que o estudo da estratégia empresarial seja, portanto, direcionado às estratégias competitivas.

Assim, buscaremos expor um instrumental de análise capaz de identificar os pontos fortes e fracos da empresa, comparando-os às oportunidades e obstáculos resultantes da interação com o meio ambiente. A resultante desse estudo mostra em qual das estratégias competitivas a empresa se enquadra, permitindo, portanto, estabelecer seu perfil competitivo. Neste estudo, procurar-se-á fazer uma junção das proposições de diversos autores, com o objetivo de se chegar a uma metodologia a mais completa possível para esse tipo de análise.

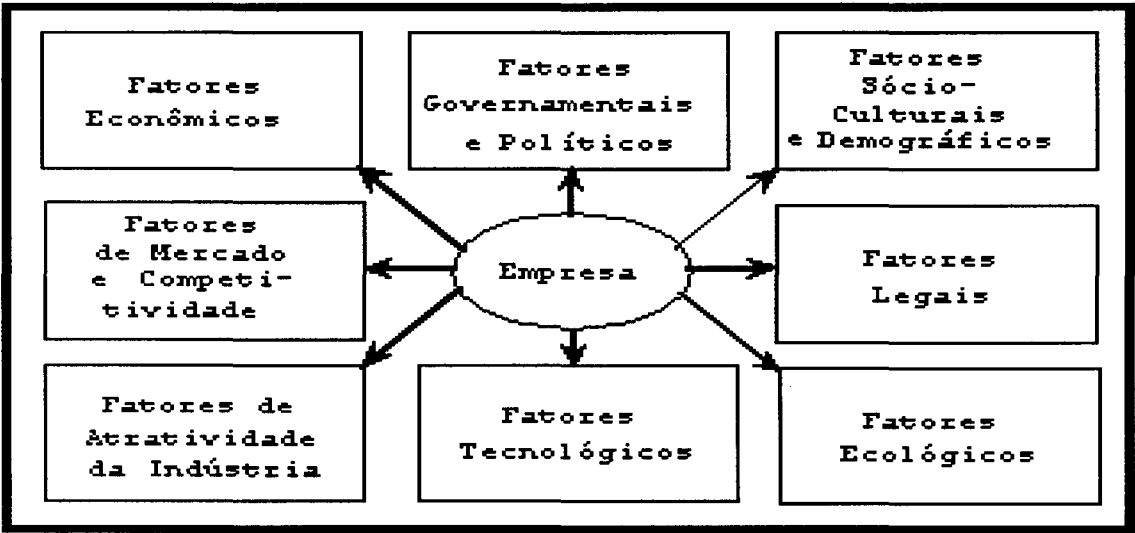
² GRACIOSO, F. *Planejamento Estratégico Orientado para o Mercado*. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1990 pág 165.

3.2.1 - Análise do Ambiente Externo – Ameaças e Oportunidades

O meio ambiente com o qual a empresa deve interagir pode lhe proporcionar obstáculos ou oportunidades. O aprofundamento dessa questão aponta para a necessidade da avaliação do ambiente externo ser bem conduzido, pois uma oportunidade não aproveitada pela empresa pode tornar-se um forte obstáculo em potencial para o seu bom desempenho.

Isso ocorre porque um dos fatores de análise do ambiente externo é a competitividade, pois caso a empresa não aproveite uma oportunidade, seu competidor ou novos entrantes poderá fazê-lo, convertendo a oportunidade anterior em uma ameaça atual. Demonstraremos através da figura 2 os fatores que determinam a interação da empresa com o meio ambiente.

Figura 2 - Fatores da Análise do Ambiente Externo



Fonte: Adaptado de OLIVEIRA, D. F. R.

3.2.1.1 - Fatores Econômicos

A situação e as mudanças de direcionamento da economia tanto a nível mundial como internamente em um determinado país afeta a formulação de qualquer tipo de estratégia de atuação de uma determinada empresa ou de um segmento de mercado. Barreiras e oportunidades podem surgir, de acordo com a ótica de avaliação, desta forma, devem ser consideradas algumas variáveis relacionadas à economia no momento da decisão do crédito, tais como:

- ❖ Crescimento dos agregados econômicos como o PIB e PNB;
- ❖ Nível de emprego;
- ❖ Disponibilidade de crédito;
- ❖ Nível de preços (inflação);
- ❖ Balança de pagamentos;
- ❖ Reservas cambiais;
- ❖ Distribuição de renda.

3.2.1.2 - Fatores de Mercado e de Competitividade

Geralmente as variáveis de mercado e competitividade são interligadas e interativas, mas, para que possamos dar ênfase à análise de competitividade, que no contexto deste trabalho é fundamental para o deferimento do crédito,

estes fatores serão abordados de forma distinta dando um tratamento especial à competitividade.

3.2.1.2.1 - Mercado

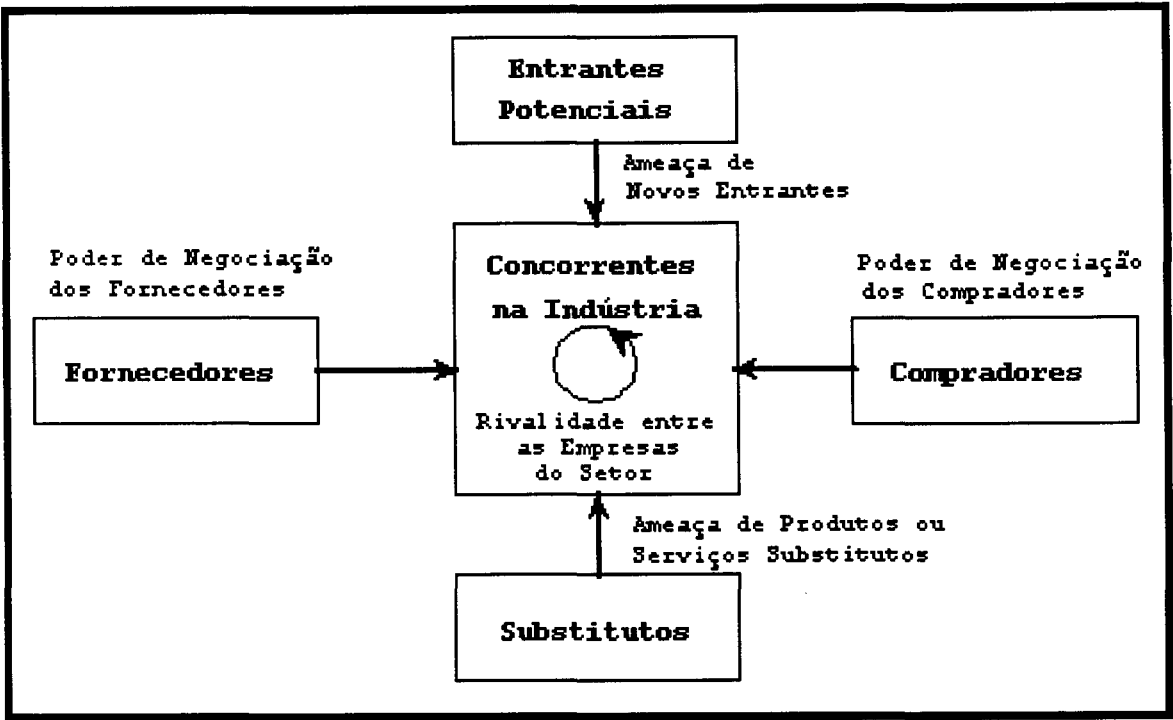
Junto ao mercado podemos contar com a obtenção de informações sobre:

- ❖ A evolução e tendência das vendas;
- ❖ Participação no mercado;
- ❖ Segmentação;
- ❖ Nível de preço
- ❖ Nível de qualidade do produto;
- ❖ Volume de promoções
- ❖ Características dos canais de distribuição.

3.2.1.2.2 - Competitividade

Os fatores que envolvem a competitividade contam com um estudo profundo de pesquisa realizado por Porter. O autor aponta para um conjunto de cinco forças que perpetuam a concorrência em uma indústria, que é medido em termos de retorno a longo prazo sobre o capital investido. Essas cinco forças são relacionadas na figura 3.

Figura 3 - Forças que Dirigem a Concorrência na Indústria segundo Porter



Fonte: FORTER, M. E.

Entrantes Potenciais – Estes entrantes caracterizam a ameaça da entrada de novas empresas na disputa pelo mercado existente. A preocupação maior é com a capacidade de investimento dos próprios fornecedores e clientes, os quais podem procurar diversificar suas atividades a montante e a jusante, valendo de forma fundamental para deferimento de crédito no curto e longo prazo. É importante quantificar as barreiras existentes na estrutura do mercado, como forma de dimensionar as possibilidades de novas entradas de empresas. A manutenção de barreiras de entrada ou a prática de retaliações afetam o nível de lucro das empresas e procuram impedir os novos entrantes, isso vai influenciar de forma definitiva no pagamento do empréstimo.

Produtos Substitutos – Expressam ameaças constantes à estrutura de mercado na qual a empresa está inserida. A convivência com esse tipo de força resulta numa limitação das margens de lucro, pois o nível de preços estabelecido pode induzir os consumidores a procurarem alternativas mais acessíveis, substituindo então seus produtos. Este fator deve ser bastante considerado na avaliação do crédito.

Poder de barganha dos fornecedores – Resulta numa ameaça às empresas em todos os sentidos, principalmente nos mercados caracterizados como de monopólio, oligopólio, cartéis ou qualquer outra forma de ação conjunta dos fornecedores, tão comum em nosso país. O impacto sobre as margens de lucro é ligado à participação do material no produto final da empresa compradora.

Esse item deve ser cuidadosamente analisado, pois os fornecedores podem procurar a integração à juzante, caso não estejam satisfeitos com os níveis de preços de seus produtos, influenciando definitivamente a capacidade de pagamento do devedor.

Poder da barganha dos compradores – Este fator é diretamente relacionado ao grau de concentração das vendas. O alto grau de concentração, muitas vezes, pode ser induzido por questões da estrutura de mercado ou gerenciais. Os clientes procurarão forçar tanto mais sua ação nos preços

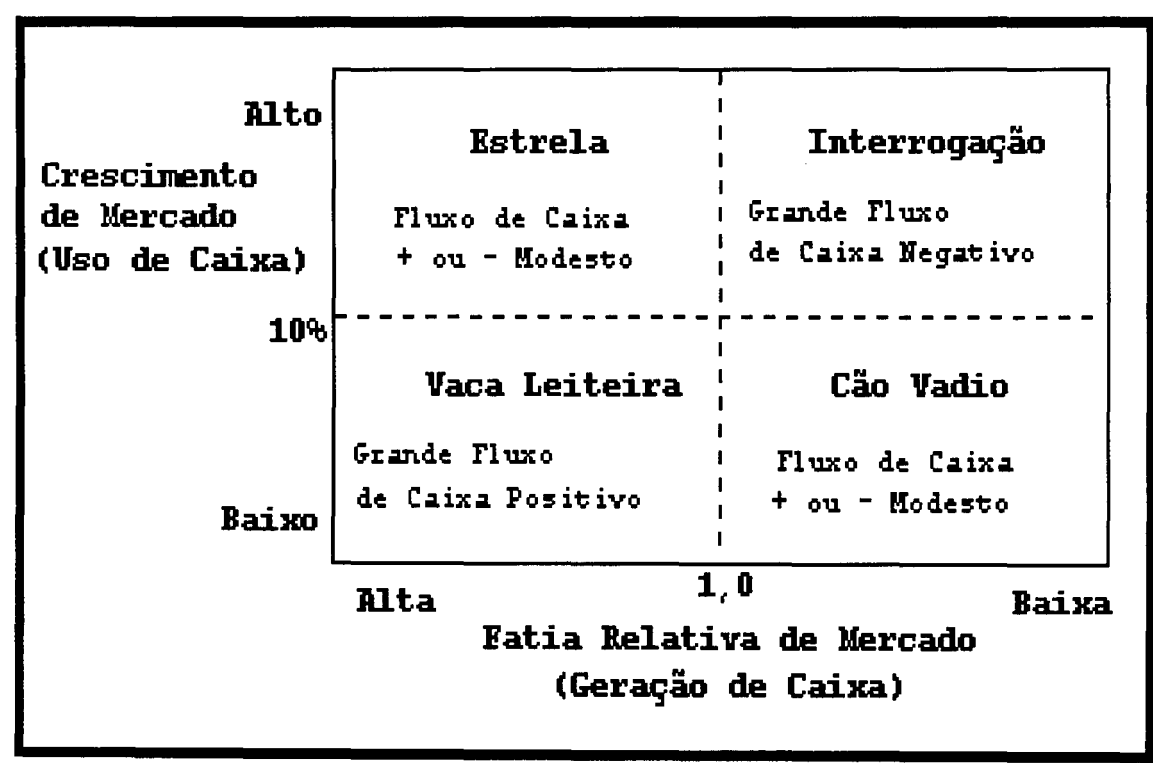
quanto maior for a importância do produto em sua estrutura de custos. É importante que se identifiquem as possíveis tendências à integração a montante dos clientes, para que possa ter uma noção exata no momento do deferimento do crédito.

Rivalidade entre os concorrentes existentes – Este fator é caracterizado pelas costumeiras ações de guerra de preços, pelas campanhas publicitárias e, principalmente, pela introdução de novos produtos. Essa concorrência é estabelecida principalmente em relação ao nível de crescimento das vendas. É importante analisar os níveis de participação do mercado e identificar o porte dos concorrentes, pois quanto maior for sua força, maior será seu poder de ataque, este fator pode onerar a empresa e principalmente afetar os pagamentos das operações de crédito.

Além das avaliações efetuadas através da matriz de concorrência de Porter que nos fornece na avaliação do crédito informações fundamentais para o deferimento do crédito, devemos ter em mente alguns fatores que se relaciona diretamente com o produto para que se possa ter uma noção exata dos negócios da empresa. Dentro deste contexto, vamos avaliar a matriz do BCG, na avaliação do crédito.

Matriz BCG na análise de *portfólio* de produtos – Esse tipo de abordagem foi criada no final da década de 60 pelo *Boston Consulting Group* (BCG), e propõe a análise da empresa como um *portfólio* de negócios, cada qual oferecendo uma contribuição única ao crescimento e lucratividade da empresa.

Figura 4 - Características do Fluxo de Caixa das Unidades de Negócios na Matriz de Participação no Mercado (Matriz BCG)



Fonte: FORTER, M. E.

A figura acima mostra como ocorre o fluxo de caixa entre os negócios. Para que possamos identificar melhor as transferências são atribuídos nomes a cada quadrante buscando uma forma de fácil identificação dos

produtos/negócios como: Estrela, Vaca Leiteira, Interrogação ou Criança, Cão Vadio ou Abacaxi.

Vaca Leiteira – Negócios com alta parcela relativa do mercado, situados em mercados de baixo crescimento. Como o mercado tem baixo crescimento, os investimentos para a manutenção da falta são baixos, sobretudo caixa para sustentar os outros negócios da empresa.

Estrela – Negócios com alta participação relativa num mercado com alto crescimento. Para sustentar esse crescimento e manter a participação são necessários altos investimento, os quais são compensados pelos lucros gerados. O caixa fica mais ou menos desequilibrado.

Interrogação – São os negócios pertencentes a mercados em alto crescimento, mas que detém baixa parcela relativa. Altos investimentos poderiam ou não levá-lo à condição de estrela. A estratégia poderá ser de investimento ou desinvestimento, conforme as possibilidades da empresa e sua condição de competição, ou seja, de acordo com a estratégia de competitividade adotada.

Cão Vadio – São negócios com baixa participação relativa em mercados de baixo crescimento. São considerados como problemas de caixa, pois o pequeno caixa gerado não é necessário para a manutenção de suas operações.

O processo lógico é que as vacas leiteiras financiam os outros negócios em desenvolvimento na empresa, ou seja, deve-se transformar as Interrogações em Estrelas. A definição da estratégia gira em torno da escolha das Interrogações a serem incentivadas para se tornarem Estrelas. Quando o mercado do produto/negócio Estrela adquire maturidade, seu crescimento passará a ser mais lento, gradativamente alterando a posição do produto/negócio para vaca leiteira. Os produtos Interrogação restantes possivelmente se transformarão em Cães Vadios e sua manutenção continua até que haja algum *superávit* de caixa.

Como podemos observar na avaliação do crédito o banco deve estar atento ao portfólio de produtos da empresa e onde este portfólio se situa dentro da Matriz do BCG, pois uma carteira de produtos mal distribuída e mal dimensionada irá afetar o fluxo de caixa da empresa e o pagamento dos empréstimos num futuro muito próximo.

3.2.1.3 - Fatores Governamentais e Políticos

A influência que os meios políticos e governamentais exercem sobre a atividade econômica são ligados à questão da liberalização da economia, principalmente no Brasil. A qualquer momento, o governo pode interferir na atividade

econômica, alterando o curso dos negócios. Algumas variáveis dessa natureza devem ser consideradas na definição do crédito:

- ❖ Planos governamentais, prioridades e objetivos;
- ❖ Política econômica e financeira;
- ❖ Política energética e ecológica;
- ❖ Política de investimento e financiamentos;
- ❖ Estrutura do poder político;
- ❖ Estrutura sindical.

3.2.1.4 - Fatores Sócio-Culturais e Demográficos

As mudanças nos padrões sociais e culturais, bem como qualquer tendência de crescimento demográfico, podem se converter em ameaças ou oportunidades às empresas. Algumas variáveis que expressam esse tipo de fatores são:

- ❖ Mudança nos hábitos de consumo e valores sociais;
- ❖ Renda *per capita*;
- ❖ Faixa etária da população;
- ❖ Crescimento demográfico;

- ❖ Deslocamentos urbanos;
- ❖ Nível educacional do público alvo.

3.2.1.5 - Fatores Tecnológicos

Os fatores tecnológicos devem ser analisados do ponto de vista de processo, produto e periférico. Este último se refere à aplicação de novos métodos à administração. Neste item, o comportamento de algumas variáveis pode ser considerado, como:

- ❖ Possibilidade de mudanças tecnológicas ;
- ❖ Impacto sobre o mercado gerado por tecnologias inovadoras;
- ❖ Capacidade de aquisição e desenvolvimento de tecnologia;
- ❖ Orçamento de P&D (pesquisa e desenvolvimento);
- ❖ Vida útil dos equipamentos utilizados e necessidades de capital para substituí-los ou modernizá-los.

3.2.1.6 - Fatores Legais

A legislação pode exercer fortes influências na condução dos negócios pela empresa, segundo seus aspectos tributários, trabalhistas, comercial e ambiental.

3.2.1.7 - Fatores Ecológicos

As questões relativas à preocupação com o meio ambiente têm tomado vulto nas últimas décadas, e se refletem fortemente na economia nacional. De um lado, os organismos nacionais têm exercido forte vigilância quanto ao tratamento de poluentes. Foram criadas até mesmo linhas de financiamento específicas do BNDES. Por outro lado, os organismos ambientais internacionais têm criado legislações específicas relativas à entrada de produtos, exigindo o selo verde, em alguns casos. Desta forma, no deferimento do crédito é conveniente analisar variáveis como:

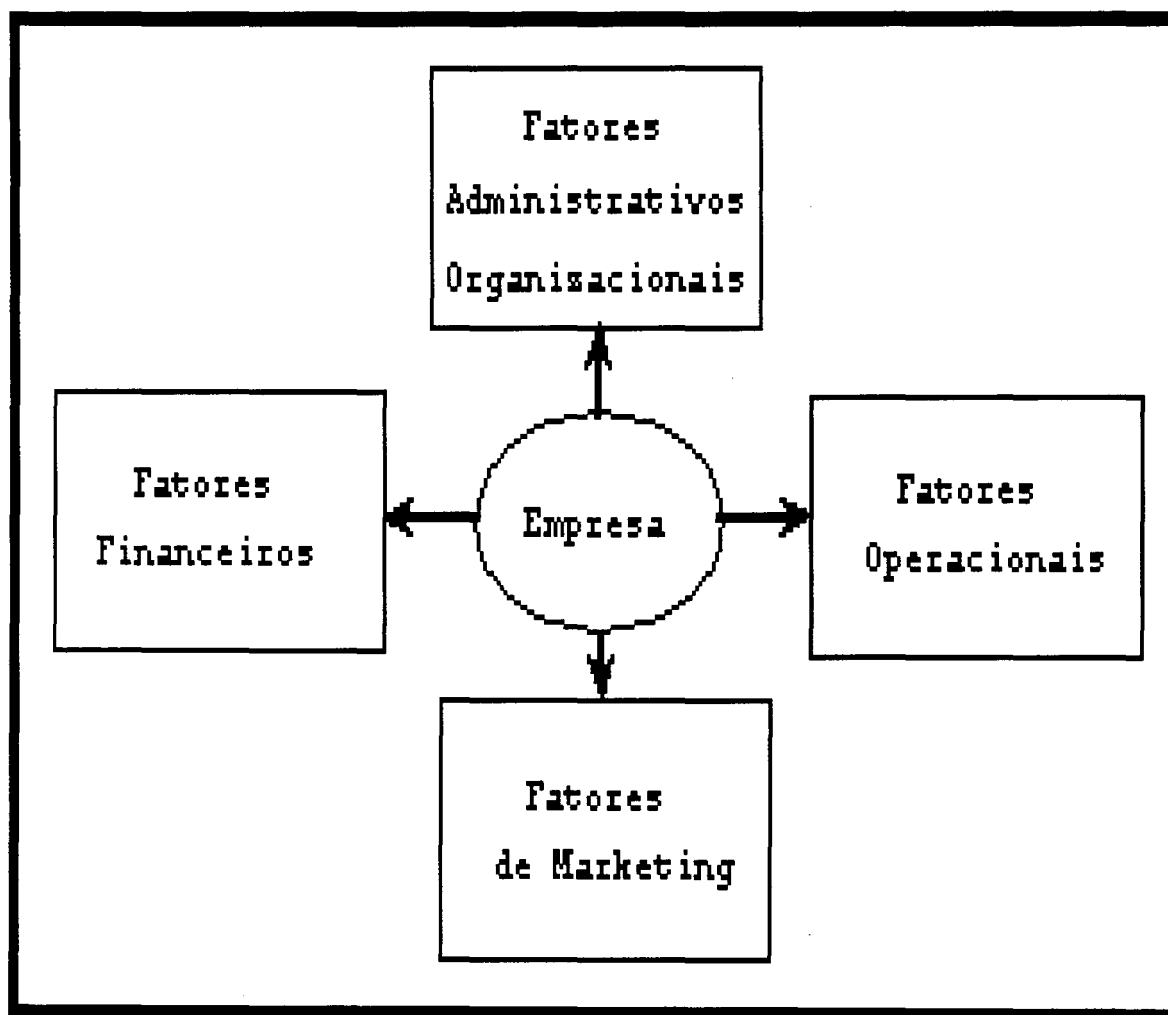
- ❖ Legislação sobre o uso do solo e proteção ambiental;
- ❖ Poluição sonora, atmosférica, de rios e mananciais.

3.2.2 - Análise do Ambiente Interno – Pontos Fortes e Fracos

A análise do ambiente interno consiste em levantar as capacidades da empresa, determinando suas forças e fraquezas a partir da comparação com as barreiras e obstáculos resultantes da análise do ambiente externo. As informações internas visam determinar até que ponto a empresa tem condições de aproveitar as oportunidades ou enfrentar as barreiras, assim como identificar os pontos que devem ser fortalecidos para tal confronto.

Os fatores internos podem ser agrupados, basicamente, em quatro grupos: Administração e Organização, Operacionais, Financeiros e de *Marketing*. Este agrupamento está esquematizado na Figura 5 abaixo.

Figura 5 - Fatores de Análise do Ambiente Interno



Fonte: Adaptado de OLIVEIRA, D. P. R.

3.2.2.1 - Fatores Administrativos e Organizacionais

Este grupo de fatores inclui informações sobre a capacidade gerencial da empresa e sobre os recursos humanos da empresa. Algumas variáveis a serem enfocadas são as seguintes:

- ❖ Capacidade gerencial dos administradores
- ❖ Sistema de controle e planejamento organizacional
- ❖ Estrutura de clima organizacional
- ❖ Política de recursos humanos, como salários e benefícios
- ❖ Aperfeiçoamento da mão-de-obra através de treinamento
- ❖ Eficácia dos programas de recrutamento, seleção e admissão de pessoal
- ❖ Índice de *turn-over* e absenteísmo

3.2.2.2 - Fatores Operacionais

As operações podem se avaliadas pelo levantamento dos diversos itens que poderão influenciar na produtividade da empresa, tais como:

- ❖ Qualidade, tamanho e localização das instalações industriais
- ❖ Qualidade e grau tecnológico das máquinas e equipamentos
- ❖ Nível de utilização da capacidade de produção
- ❖ Programas de manutenção preventiva e corretiva dos equipamentos

- ❖ Comentários sobre o planejamento e controle da produção
- ❖ Programas de qualidade e produtividade
- ❖ Nível de perdas / desperdício de material
- ❖ Nível de devolução dos pedidos
- ❖ Investimento em pesquisa e desenvolvimento

3.2.2.3 - Fatores Financeiros

A análise dos fatores financeiros serve para as informações retrospectivas e prospectivas. Alguns instrumentos de análise econômico-financeira podem ser utilizados nesta fase da análise interna da empresa, tais como:

- ❖ Análise de índices de liquidez, atividade, rentabilidade e endividamento
- ❖ Fluxo de caixa
- ❖ Ponto de equilíbrio de custos
- ❖ Grau de alavancagem

Podemos ainda adicionar outros indicadores, como:

- ❖ Qualidade dos ativos
- ❖ Descrição do endividamento bancário
- ❖ Acesso ao mercado de crédito.

3.2.2.4 - Fatores de *Marketing*

Alguns aspectos relativos ao desempenho da área de *marketing* da empresa podem ser identificados pelas seguintes variáveis:

- ❖ Canais de vendas e distribuição
- ❖ Participação no mercado de cada produto
- ❖ Qualidade, preço e promoção dos produtos
- ❖ Imagem da empresa perante os consumidores
- ❖ Periodicidade no lançamento de novos produtos
- ❖ Políticas de preços e de descontos
- ❖ Grau de concentração dos clientes

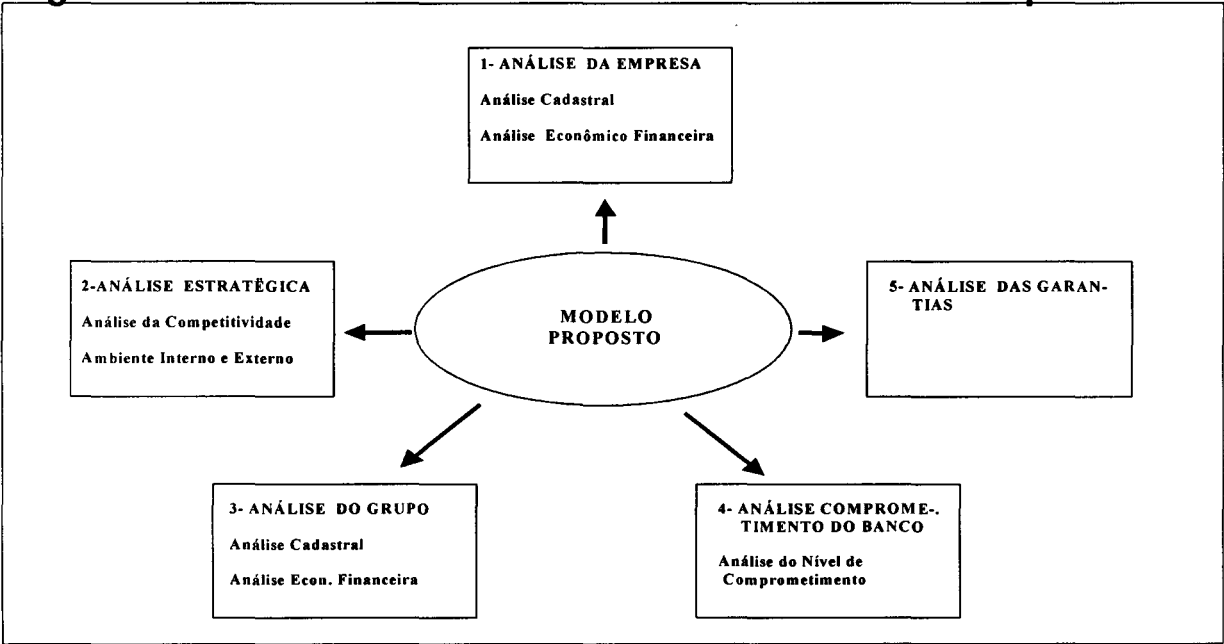
CAPÍTULO IV

4 - ESTRUTURA DO MODELO DE GESTÃO ESTRATÉGICA NO DEFERIMENTO DE CRÉDITO DE CURTO PRAZO

4.1 - Estrutura do Modelo Proposto

O modelo de análise de crédito que será aqui proposto busca suprir as deficiências das metodologias de análise nos dois bancos pesquisados no ES , em especial no que concerne à determinação do perfil competitivo da empresa, dentro de um contexto estratégico. A estrutura básica do modelo é exposta na Figura 6.

Figura 6 - Estrutura do Modelo de Análise de Crédito Proposto



Fonte: Elaboração do Autor

Essa estrutura básica foi elaborada com base nos princípios da análise de crédito. A intenção desta estruturação é a padronização da análise, como forma de estabelecer um referencial mínimo de coleta de informações, para auxiliar na tomada de decisão. Se por um lado pode parecer arbitrária a possibilidade de padronização da metodologia, por outro lado a aplicação de *ratings* dá ao analista flexibilidade na avaliação da importância de cada grupo de informações e dá aos bancos a condição de definir em que nível de risco quer trabalhar.

4.2 - Utilização da Metodologia de *Rating*

A metodologia de aplicação de *ratings*, por ser desprovida de complexidade, permite a rápida assimilação de todo o processo de análise aqui exposto pelo público alvo do trabalho que são os técnicos em análise de crédito dos bancos e os gerentes de agência. Verificou-se que o uso de *ratings* é bastante difundido entre bancos estrangeiros e nacionais.

Neste trabalho foram compostos grupos de indicadores para avaliar as diferentes etapas da metodologia de análise de crédito. A cada indicador é atribuído um intervalo de avaliação que varia entre "0" e "5". A nota "0" (zero) corresponde à avaliação mínima, enquanto a nota "5" corresponde à avaliação máxima. A nota máxima indica a completa aprovação da operação, pois

caracteriza um baixo grau de risco. A nota mínima atribuída ao indicador revela um ponto fraco existente, o qual indica que a operação é de alto risco.

Os grupos de indicadores são variáveis de acordo com cada tipo de análise. Ao final de cada grupo de indicadores que não requeiram ponderações, a nota final é calculada a partir da média aritmética simples pela seguinte fórmula:

$$\text{Média} = \text{Somatório de } n_a / n$$

Onde:

n_a = é a nota de cada indicador

n = é o número de indicadores

O grupo de indicadores da tabela de Análise Cadastral da Empresa constitui uma exceção, pois esse tipo de análise é eliminatória. A nota média da análise cadastral deve ser zerada quando qualquer um dos indicadores for igual a zero. Sendo assim, qualquer indicador de fortes restrições cadastrais que tiver uma nota zero invalida o modelo, não sendo possível a concessão do crédito, seguindo as normas estabelecidas pelo Banco Central do Brasil. Sendo, portanto, uma decisão de risco do banco operar ou não com a empresa utilizando um outro modelo de análise, ou dando uma nova nota dentro do modelo proposto alterando a política de crédito.

O cálculo das notas finais de alguns grupos gerais de informações, bem como dos *ratings*, é feito a partir da distribuição de pesos. Neste nosso trabalho, é definido conforme o histórico de inadimplência apresentado pelas duas instituições pesquisadas no ES, seguindo os padrões definidos através da regressão múltipla. Na análise dos fatores de competitividade da empresa, por exemplo, a nota final requer um cálculo de média aritmética ponderada entre os seis grupos de indicadores. Essa média é calculada pela seguinte fórmula:

$$\text{Média P} = \text{Somatório } Xi \cdot Pi / \text{Somatório de } Pi$$

Onde:

Xi = Itens em análise

Pi = Peso de cada grupo de itens

O cálculo, para definição dos pesos nos respectivos itens, foi efetuado através do levantamento de 10% das operações efetuadas com a indústria pelos dois bancos pesquisados, onde 5% eram operações bem sucedidas e 5% operações mal sucedidas.

Neste sentido a definição, contou com a participação dos analistas dos bancos pesquisados, onde foram discutidos caso a caso os motivos do sucesso ou não do crédito, chegando a um peso definitivo para cada item.

Vale ressaltar que a definição dos pesos do modelo pode ser alterado com o tempo ou pela instituição de acordo com o grau de risco que deseja correr. Neste sentido, o modelo é bastante flexível e permite ao banco a adoção de uma política mais ou menos conservadora.

Uma vez que o modelo foi estruturado tendo como base a aplicação de *ratings*, o detalhamento dos grupos de informações e indicadores será feito na forma de tabelas, onde fica caracterizado o intervalo de avaliação atribuído a cada indicador. Será demonstrado um exemplo através das tabelas que requerem a atribuição de ponderações para o cálculo final da nota de cada grupo de informações, como forma de entendimento do modelo utilizado.

A seguir, passa-se ao detalhamento dos componentes da estrutura do modelo apresentado na Figura 6 e um primeiro levantamento de informações de uma operação para aplicação no modelo proposto.

4.3 - Análise da Empresa

Usualmente, este tópico tem sido caracterizado pelo levantamento de informações cadastrais e econômico-financeiras, com vistas à análise de crédito. Neste modelo, as informações são estruturadas de forma a nos permitir que tenhamos uma visão exata do nível de restrições da empresa em análise.

4.3.1 - Análise Cadastral

A análise cadastral é o ponto inicial do processo de análise de qualquer crédito, por ser de caráter eliminatório na concessão do financiamento. A tabela 5 mostra como é composta essa análise e os diversos itens que serão utilizados.

Tabela 5 - Análise da Empresa: Análise Cadastral

Informações Cadastrais - Pessoa Jurídica	Nota
a) Informações Restritivas Informações de Cartórios: Protestos e Execuções de Títulos	5
b) Informações Comerciais Informações e Conceito junto a Fornecedor Informações e Conceito junto a Clientes	5
c) Informações Bancárias Informações e Conceito junto a Bancos	5
d) Informações sobre Débitos Fiscais Federais e Estaduais	3
Informações Cadastrais - Pessoa Física (Ação. /Administradores)	Nota
a) Informações Restritivas Informações de Cartórios: Protestos e Execuções de Títulos	5
b) Informações Comerciais Informações e Conceito junto ao Comércio	5
c)Informações Bancárias Informações e Conceito junto a Bancos	3
Histórico do Relacionamento com o Banco Financiador	Nota
Informações sobre as operações passadas e correntes	3
Média maior que Zero/ Igual a zero Modelo Inválido	
Intervalo de Avaliação 0 - Insatisfatório 3 - Satisfatório 5 - Ótimo	

Fonte: Adaptado de Contribuição do Corpo Gerencial e analistas dos Bancos pesquisados.

Como a análise cadastral possui limitações bem definidas pela legislação, seu tratamento no modelo é um caso particular. Por esse motivo, foi necessária a pré-definição de notas relativas a conceitos bem definidos. Assim, a nota "0" caracteriza a nulidade da operação, em função da gravidade das informações levantadas sobre a empresa analisada. A nota "3" é atribuída aos casos em que há algumas condicionantes nas informações levantadas, tais como protestos já negociados, emissões de cheques sem fundo por problemas de negociação, ou outros casos em que não é caracterizada a frequência do delito como prática constante pela empresa analisada. A nota "5" é atribuída aos clientes com ficha limpa, sem problemas de qualquer espécie.

4.3.2 - Análise Econômico Financeira

A análise econômico-financeira se caracteriza pela análise dos índices econômico-financeiros extraídos das demonstrações contábeis, do endividamento bancário e das condições financeiras gerais. As condições financeiras gerais trazem algumas inovações no que diz respeito aos indicadores sobre o grau de alavancagem financeira, acesso aos mercados de crédito, qualidade dos ativos e como a empresa vem se mostrando nos últimos anos, com relação a um cabedal de fatores numéricos que irão possibilitar um diagnóstico de como devemos agir na condução da operação pretendida .

Vale ressaltar que todos estes números são históricos e não contém nenhum fator estratégico determinante para que possamos deferir o crédito.

4.3.3 - Análise Retrospectiva de Índices Econômico-Financeiros

A tabela 6 mostra o grupo de indicadores propostos para essa análise. Ao final da análise, é calculada a nota média, através da média aritmética simples.

Os índices da tabela 6 podem ter sua periodicidade calculada de forma mensal, semestral ou anual, dependendo da política de crédito que a instituição financeira venha a definir.

Nesta avaliação faremos uma análise de apenas um ano, tendo como base todas as demonstrações financeiras da empresa .

Tabela 6 - Análise da Empresa: Índices Econômico-Financeiros

Índices	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Nota
a) Liquidez Corrente Seca				3,76	3,76
b) Atividade Giro do Ativo Giro de Estoques Prazo Médio de Estoques Prazo Médio de Pagamento Prazo Médio de Recebimento				4,00	4,00
c) Lucratividade Margem Operacional Margem Líquida Retorno Líquido s/ Investimento Retorno Operacional s/ Invest. Retorno s/ Patrimônio Líquido				4,00	4,00
d) Endividamento Participação de Terceiros				4,00	4,00
Intervalo de Avaliação - Ruim[0...5]Ótimo					

Fonte: Elaboração do Autor

4.3.4 - Determinação de um Modelo de Classificação

É apresentado na figura 14 o cálculo da nota final da análise econômico-financeira. Para o bom entendimento e acompanhamento da forma de apuração dos dados em cada item de avaliação estaremos listando os que deverão ter peso na estrutura do modelo. Desta forma, na nota final da análise econômico-financeira da empresa teremos os seguintes itens.

Análise de Índices

Análise do Endividamento Bancário

Endividamento com o Banco

Endividamento com Demais Bancos

Condições Financeiras Gerais

Grau de Alavancagem Financeira

Acesso aos Mercados de Crédito

Fluxo de Caixa

Qualidade dos Ativos

A atribuição dos pesos é feita a cada item acima citado . A nota final da análise econômico-financeira é calculada através da média aritmética ponderada, como podemos detectar no exemplo de uma operação na figura 14.

4.4 - Análise Estratégica

A Análise Estratégica é o fator que estamos agregando ao nosso modelo como forma de não somente melhorar a avaliação do crédito, mas principalmente passar a fazer análises tendo como base todo um contexto futuro que vai da avaliação do ambiente interno da empresa, passa pelo ambiente externo e macroeconômico e se completa com uma avaliação de competitividade da empresa, junto ao mercado em que atua. *

4.4.1 - Análise de Competitividade

A análise da competitividade objetiva determinar o perfil competitivo da empresa analisada. Os indicadores expostos são baseados no estudo das estratégias empresariais. Estes indicadores foram formulados a partir de seis grupos de informações, são eles: produto/mercado; fatores de competitividade; perspectivas setoriais/indústria; adequações estratégicas; itens operacionais - qualidade e produtividade; e capacidade gerencial, organizacional e de recursos humanos.

4.4.2 - Análise de Produto/Mercado

A análise produto/mercado foi dividida em nove indicadores que procuram estabelecer as forças e fraquezas possuídas pela empresa nas suas relações com o mercado (ver tabela 7). Quanto maior a pontuação geral da análise produto/mercado, mais fortes são os aspectos relacionados às políticas de *marketing* e de produto.

Tabela 7 - Análise da Empresa: Competitividade - Produto/Mercado

Análise Produto/Mercado	Intervalo de Avaliação	Nota
Evolução das Vendas	Baixa[0-1-2-3-4-5]Alta	3
Evolução da Participação no Mercado	Baixa[0-1-2-3-4-5]Alta	3
Segmentação do Mercado	Baixa[0-1-2-3-4-5]Alta	3
Localização do Mercado	Ruim[0-1-2-3-4-5]Ótima	4
Grau de Concentração de Clientes	Alto[0-1-2-3-4-5]Baixo	2
Qualidade, Preço	Baixa[0-1-2-3-4-5]Alta	3
Periodicidade do Lançamento de Novos Produtos	Baixa[0-1-2-3-4-5]Alta	2
Políticas de Preços e Descontos	Fraca[0-1-2-3-4-5]Forte	4
Periodicidade das Pesquisas de Mercado	Baixa[0-1-2-3-4-5]Alta	3

Fonte: Elaboração do Autor.

4.4.3 - Análise dos Fatores de Competitividade

A tabela 8 contém os indicadores a serem analisados sobre as forças competitivas que afetam a empresa no mercado em que atua. Quanto maior for a pontuação dos índices de competitividade, melhores serão as condições da empresa para enfrentar a concorrência no seu setor de atuação.

Tabela 8 - Análise da Empresa: Fatores de Competitividade

Fatores de Competitividade	Intervalo de Avaliação	Nota
Produtos Substitutos	Fortes[0-1-2-3-4-5]Fracos	3
Entrantes Potenciais	Fortes[0-1-2-3-4-5]Fracos	3
Poder de Barganha dos Clientes	Alto[0-1-2-3-4-5]Baixo	3
Poder de Barganha dos Fornecedores	Alto[0-1-2-3-4-5]Baixo	4
Concorrência	Alta[0-1-2-3-4-5]Baixa	3

Fonte: Elaboração do Autor.

4.4.4 - Análise de Perspectivas Setoriais/Indústria

As perspectivas setoriais na tabela 9 contêm uma adaptação da análise da atratividade da indústria. A pontuação máxima desses indicadores indica que

o ramo da indústria no qual a empresa está inserida é salutar às atividades da empresa.

Tabela 9 - Análise da Empresa: Competitividade - Perspectivas Setoriais/Indústria

Perspectivas Setoriais/Indústria	Intervalo de Avaliação	Nota
Evolução do Mercado	Baixa[0-1-2-3-4-5]Alta	3
Evolução dos Produtos	Baixa[0-1-2-3-4-5]Alta	2
Situação Econômico-Financeira - Empresas	Péssima[0-1-2-3-4-5]Ótima	3
Evolução dos Custos no Setor	Alta[0-1-2-3-4-5]Baixa	1
Variabilidade da Demanda	Baixa[0-1-2-3-4-5]Alta	1
Infra-Estrutura do Setor	Péssima[0-1-2-3-4-5]Ótima	3
Exposição à Competição Internacional	Alta[0-1-2-3-4-5]Baixa	2
Grau de Desenvolvimento Tecnológico	Baixo[0-1-2-3-4-5]Alto	2
Produtividade e Utilização do Capital	Baixa[0-1-2-3-4-5]Alta	1

Fonte: Elaboração do Autor

4.4.5 - Análise de Adequação Estratégica

A tabela 10 contém indicadores que exprimem a capacidade de adaptação da empresa às tendências de mercado. Nessa fase é importante

identificar em qual estratégia competitiva a empresa se enquadra, e quais suas disponibilidades para adaptação às mudanças do mercado.

Tabela 10 - Análise da Empresa: Competitividade - Adequação Estratégica

Adequação Estratégica	Intervalo de Avaliação	Nota
Adequação Entre Baixo Custo (Padronização) e Diferenciação (Flexibilidade)	Baixa[0-1-2-3-4-5]Alta	1
Adequação Verticalização/Diferenciação	Baixa[0-1-2-3-4-5]Alta	1
Portfolio de Negócios da Empresa	Fraco[0-1-2-3-4-5]Forte	1

Fonte: Elaboração do Autor

Em alguns casos, a empresa analisada tem a possibilidade de se verticalizar, ou à montante ou à juzante, conforme seu tipo de mercado. No caso de verticalização à montante, a empresa passaria a dominar a fabricação de seus insumos básicos, principalmente para eliminar o poder de barganha de seus fornecedores. Na verticalização à montante, a empresa deixaria de atuar como fornecedora de insumos, passando à comercialização direta dos produtos finais. Ambos os tipos de verticalização procuram dominar um processo por inteiro, enquanto que a diversificação procura diminuir o risco do negócio

atuando em áreas distintas. A diversificação reduz a força competitiva da empresa, pois não há concentração de esforços num só mercado.

A análise do *portfólio* de produtos/negócios, em síntese, busca indicar a existência de produtos ou negócios que gerem fluxo de caixa suficiente para cobrir seus custos e possibilitar novos investimentos. Esses investimentos devem ser direcionados aos produtos ou negócios que atuam em mercados em crescimento e que não conseguem gerar o fluxo de caixa necessário ao seu desenvolvimento.

A avaliação é máxima para esses indicadores quando houver alto grau de adaptação das estratégias competitivas da empresa às possibilidades de investimento no mercado.

4.4.6 - Análise dos Itens Operacionais – Qualidade/Produtividade

A tabela 11 mostra os indicadores relativos aos itens operacionais. A nota máxima atribuída a esses indicadores mostra que as capacidades internas operacionais estão devidamente fortalecidas para atingir as estratégias competitivas fixadas.

Tabela 11 - Análise da Empresa: Competitividade - Itens Operacionais

Qualidade & Produtividade	Intervalo de Avaliação	Nota
Sistema de Produção/Especializações Técnicas e de Fabricação	Ineficiente[0-1-2-3-4-5]Eficiente	2
Programa de Qualidade/Implantação ISO	Insuficiente[0-1-2-3-4-5]Suficiente	2
Nível Tecnológico de Produto/Processos	Baixa[0-1-2-3-4-5]Alta	3
Velocidade de Inovação dos Produtos	Baixa[0-1-2-3-4-5]Alta	1
Infra-Estrutura Interna	Ruim[0-1-2-3-4-5]Ótima	3
Disponibilidade de Insumos	Crítica[0-1-2-3-4-5]Estável	4
Índice de Defeitos dos Produtos	Alto[0-1-2-3-4-5]Baixo	2
Índice de Desperdício de Insumos	Alto[0-1-2-3-4-5]Baixo	2
Uso da Capacidade Instalada	Baixa[0-1-2-3-4-5]Alta	3
Programas Manutenção Prevent./Corretiva	Ineficiente[0-1-2-3-4-5]Eficiente	3

Fonte: Elaboração do Autor

4.4.7 - Análise da Capacidade Gerencial e Operacional

As informações sobre a capacidade gerencial da empresa, organizacional e de recursos humanos expressam a capacidade dos quadros de pessoal administrativo, técnico e operacional. Alguns indicadores dessa análise estão descritos na tabela 12.

Tabela 12 - Análise da Empresa: Competitividade - Capacidade Gerencial, Organizacional e de R.H.

Capacidade Gerencial/Organiz./R.H.	Intervalo de Avaliação	Nota
Imagem Empresarial	Baixa[0-1-2-3-4-5]Alta	4
Experiência dos Administradores	Baixa[0-1-2-3-4-5]Alta	2
Visão de Negócios	Baixa[0-1-2-3-4-5]Alta	3
Riscos Societários/Sucessão	Baixo[0-1-2-3-4-5]Alto	2
Grau de Profissionalização Administração	Baixo[0-1-2-3-4-5]Alto	4
Organização da Empresa e Flexibilidade Estrutural	Ruim[0-1-2-3-4-5]Ótimo	3
Nível de Informatização	Baixo[0-1-2-3-4-5]Alto	3
Atualização da Contabilidade	Baixa[0-1-2-3-4-5]Alta	4
Sistema de Custos	Adequado[0-1-2-3-4-5]Inadeq.	2

Fonte: Elaboração do Autor

4.4.8 - Nota Final da Análise de Competitividade

Após terem sido atribuídas notas aos seis grupos de indicadores, cada qual gera uma nota média baseada na aplicação do cálculo da média aritmética simples. Feito isso, é criada uma tabela onde são atribuídos os pesos para cada

um dos grupos de informações. A figura 9 mostra como é calculada a nota final da análise competitiva, a qual é o resultado da aplicação do critério de média aritmética ponderada. Pelo intervalo de avaliação dessa nota final, a pontuação máxima traduz uma forte capacidade competitiva da empresa.

Determinação do *Rating* da Empresa

O cálculo do *rating* (figura 11) é feito a partir das notas finais calculadas para cada um dos grupos gerais de indicadores que formam a análise da empresa. O peso dado a cada grupo é atribuído pelo analista, como nos casos anteriores. O *rating* é calculado através da média aritmética ponderada. Esta escala de avaliação mostra que a classificação máxima caracteriza uma empresa de baixo risco, devido à sua conduta institucional irrepreensível (cadastro) e a sua situação econômico financeira ótima, baseada em informações retrospectivas.

4.5 - Análise do Grupo Empresarial

Essa análise, obviamente, só será realizada se a empresa for controlada ou coligada a um grupo empresarial. Caso contrário, no momento de se calcular o *rating* final da operação, deve ser atribuída a mesma nota da empresa.

Os grupos de indicadores compõem-se da análise cadastral e das considerações gerais sobre o *portfólio* de negócio das maiores empresas, bem como sobre a análise econômico-financeira. Essa última análise não é explicitada, pois tem a mesma apresentação da análise econômico-financeira da empresa mostrada nas tabelas de Análise da Empresa – Índices Econ. Fin. e a tabela de Nota Final da Análise Econ. Fin.

4.5.1 - Análise Cadastral das Principais Empresas

A análise cadastral das principais empresas é sintetizada na tabela 13, que tem a mesma finalidade de avaliar as restrições e a capacidade do Grupo Empresarial dentro do contexto do crédito que está sendo pleiteado. Esta avaliação nos dá noção exata de como está a situação de todo o conglomerado empresarial, facilitando a análise do crédito.

Tabela 13 - Análise do Grupo: Análise Cadastral das Principais Empresas

Informações Cadastrais das Principais Empresas	Nota
a) Informações Restritivas Informações de Cartórios: Protestos e Execuções de Títulos	5
b) Informações Comerciais Informações e Conceito junto a Fornecedor Informações e Conceito junto a Clientes	3
c) Informações Bancárias Informações e Conceito junto a Bancos	3
d) Informações sobre Débitos Fiscais/Parafiscais	3
e) Histórico do Relacionamento com o Banco de Desenvolvimento	5
Intervalo de Avaliação 0 - Insatisfatório 3 - Satisfatório 5 - Ótimo	

Fonte: Adaptado de Contribuição do Corpo Gerencial e técnicos dos bancos pesquisados.

Estes indicadores pouco diferem dos constantes da análise cadastral da empresa. São eliminados, neste caso, os itens relativos à pessoa física (dirigentes e acionistas). Embora o intervalo de avaliação seja o mesmo da análise da empresa, a nota final da análise cadastral é calculada pela média

aritmética simples, pois o caráter eliminatório se dá apenas para a empresa e não para o grupo empresarial.

4.5.2 Perspectivas Competitivas dos Maiores Negócios

A análise das perspectivas competitivas dos maiores negócios é mostrada no quadro abaixo. Essa análise abrange um resumo dos fatores de competitividade e da análise do *portfolio* BCG de produtos e negócios, relativos ao grupo empresarial. A nota das perspectivas competitivas dos maiores negócios é calculada pela média aritmética simples dos 4 indicadores, que deve mostrar uma boa performance para que se tenha segurança no deferimento da operação. Os indicadores são os seguintes:

a) Identificação dos Negócios
Histórico do <i>Porttolio</i> de Negócios
Participação de Mercado/Cada Negócio
b) Perspectivas Competitivas
Ameaças
Oportunidades

Fonte: Adaptado de Contribuição do Corpo Gerencial dos bancos pesquisados

4.5.3 - Determinação do *Rating* do Grupo Empresarial

O próximo quadro apresenta a composição do *rating* do grupo empresarial, calculado pelo critério da média aritmética ponderada. Pelo

intervalo de avaliação fica caracterizado que a classificação máxima exprime um baixo grau de risco exercido pelo grupo empresarial, nos seguintes itens:

Análise Cadastral das Principais Empresas
Perspectivas Competitivas dos Maiores Negócios
Análise dos Índices Econômico-Financeiros

Fonte: Adaptado de Contribuição do Corpo Gerencial dos bancos pesquisados

4.6 - Análise das Garantias

De acordo com o próximo quadro, a análise das garantias é constituída pelos índices de solidez, liquidez e qualidade dos avalistas. O indicador de solidez refere-se à manutenção do valor do bem em garantia pelo prazo do financiamento. O item liquidez procura indicar a rapidez com que o bem pode ser convertido em moeda. O item qualidade dos avalistas pode ser mensurado a partir da análise cadastral da pessoa física, visto que os dirigentes e acionistas geralmente avalizam as operações de crédito da empresa. A nota final da análise das garantias é obtida pela média aritmética simples dos três indicadores. A nota máxima dessa análise indica um baixo risco associado à operação em análise, sendo composto pelos seguintes itens:

Solidez
Liquidez
Qualidade dos Avalistas

Fonte: Adaptado de Contribuição do Corpo Gerencial dos bancos pesquisados

4.7 – Análise do Comprometimento do Banco

O comprometimento do Patrimônio Líquido do Banco (figura 16) pode ser determinado por dois tipos de índices. O primeiro é o percentual de comprometimento do patrimônio com a operação. O segundo é o comprometimento do banco com o grupo empresarial, podendo ser adicionado o total do saldo devedor da empresa junto a toda instituição, avaliado da seguinte forma:

a) Valor da Operação / PL do Banco
b) Valor da Operação + Total de comprometimento com a empresa/ PL do Banco

Fonte: Adaptado de Contribuição do Corpo Gerencial dos bancos pesquisados

4.8 - Determinação do *Rating* da Operação em Análise

O *Rating* final da operação é o resultado da média geométrica ponderada de todos os grupos de informações (vide figura 18). Nesse *rating* é estabelecida a conjugação de ampla gama de informações, desde variáveis qualitativas relativos ao cadastro, ao estudo das estratégias empresariais e a comentários

sobre as finanças da empresa; até variáveis quantitativas. Com os dados extraídos do Rating da Empresa , Rating do Grupo Empresarial, Análise do PL do Banco e Análise das Garantias chegamos ao *Rating* final da operação, conforme figura 18.

CAPÍTULO V

5 - APLICAÇÃO DO MODELO DE CAPACIDADE DE GESTÃO ESTRATÉGICA NO DEFERIMENTO DE CRÉDITO DE CURTO PRAZO

5.1 - Os Principais Dados do Modelo

O modelo foi aplicado a uma operação de uma grande empresa analisada e aprovado recentemente por um dos bancos pesquisados. Isso possibilitou a coleta de todas as informações necessárias à alimentação do modelo. A entrada de dados no modelo foi feita a partir dos seguintes documentos:

- ❖ Estudo sobre o Mercado da Empresa;
- ❖ Demonstrações Financeiras da Empresa;
- ❖ Demonstrações Financeiras do Grupo Empresarial;
- ❖ Comentário da Análise Retrospectiva das Demonstrações Financeiras.

Além das informações extraídas desse grupo de documentos, foram analisados os relatórios e as conclusões da análise. As demais informações requeridas pelo modelo foram obtidas mediante consultas efetuadas junto aos técnicos que efetuaram a análise.

A apresentação da aplicação é feita conforme a sequência de uso do modelo elaborado. Na descrição do estudo de caso serão apresentadas figuras que compõem o modelo final. Dessa forma, a apresentação inicia pela tela que chamamos de menu principal do modelo, visualizada na figura 7.

Figura 7 - Tela Principal do Modelo de Análise de Crédito

FGV – ES AAMC

MODELO: CASO I

MODELO DE ANALISE DE CRÉDITO				
AVALIAÇÃO DO CRÉDITO				
EMPRESA	GRUPO	BANCO	GRANTIAS	DECISÃO

5.2 - Levantamento das Informações

As informações podem ser fornecidas ao modelo, aleatoriamente. A composição dos *ratings* de cada grupo deve ser feita somente quando todos os indicadores contiverem suas respectivas notas e ponderações efetuadas através da regressão múltipla. A seguir, é mostrada a proposta de condução da análise através da demonstração do caso de aplicação, seguindo a ordem dos itens constantes da figura 7.

5.2.1 - Análise da Empresa

Como a análise cadastral é eliminatória na análise do pedido de financiamento, a aplicação do modelo inicia por esse item da análise da empresa, conforme a figura 8. A análise cadastral indicou que a empresa tem uma conduta não muito boa. Todos os indicadores apontaram para alguns problemas não muito graves mas restritivos, demonstrando uma ficha cadastral com alguns problemas no passado.

Caso venha a ocorrer qualquer nota que desabone totalmente a empresa, este modelo deverá ser invalidado neste momento, pois não contempla operações com empresas que apresentem restrições cadastrais elevadas. Fica, portanto, a critério do agente financeiro operar ou não com a empresa, fora das normas do Banco Central.

Figura 8 - Tela da Análise Cadastral da Empresa

FGV – ES AAMC		MODELO: CASO I	
ANÁLISE CADASTRAL DA EMPRESA			
1- INFORMAÇÕES CADASTRAIS – PJ		NOTA	
a- Informações Restritivas (Protestos e Execução de Títulos)		5,00	
b- Informações Comerciais (Fornecedores e Clientes)		5,00	
c- Informações Bancárias (Conceito junto aos Bancos		5,00	
d- Informações Sobre Débitos Fiscais (Federal e Estadual)		3,00	
2- INFORMAÇÕES CADASTRAIS – PF (Acionistas e Dirigentes))			
a- Informações Restritivas (Protestos e Execução de Títulos)		5,00	
b- Informações Comerciais (Conceito Junto ao Comercio)		5,00	
c- Informações Bancárias (Conceito junto aos Bancos		3,00	
3- HISTÓRICO DE RELACIONAMENTO COM O BANCO			
a- Informações sobre operações passadas e operações correntes		3,00	
NOTA FIANAL DA ANÁLISE CADASTRAL		4,25	
AVALIAÇÃO = (INSATISFATÓRIO – 0) (ACEITÁVEL – 3) (BOM – 5)			
PARECER TÉCNICO E COMENTÁRIOS			

A análise da competitividade da empresa é sintetizada na figura 9, que mostra a classificação dos grupos de indicadores. Os indicadores de competitividade mostraram que a empresa não tem um perfil competitivo próximo do limite máximo do intervalo de avaliação (nota 2,60). Os pesos podem ser atribuídos de acordo com o julgamento do analista e a política de crédito da instituição que pode concentrar maior ponderação entre as análises dos fatores de competitividade, qualidade & produtividade e capacidade gerencial. Este peso também pode ser definido pela instituição dependendo do

nível de risco que deseja correr ou por critérios técnicos e estatísticos de operações passadas, conforme definimos.

Figura 9 - Tela da Análise da Competitividade da Empresa

FGV – ES AAMC

MODELO: CASO I

ANÁLISE DA COMPETITIVIDADE DA EMPRESA		
ITEM	NOTA	PONDERAÇÃO
1- ANÁLISE DO PRODUTO / MERCADO	3,00	0,15
2- ANÁLISE DOS FATORES DE COMPETITIVIDADE	3,20	0,25
3- ANÁLISE DAS PERSPECTIVAS SETORIAIS	2,00	0,10
4- ANÁLISE DA ADEGUAÇÃO ESTRATÉGICA	1,00	0,10
5- ANÁLISE DA QUALIDADE E PRODUTIVIDADE	2,50	0,25
6- ANÁLISE DA CAPACIDADE GERENCIAL E DE RH	3,00	0,15
NOTA DA ANÁLISE DE COMPETITIVIDADE DA EMPRESA		2,60
AVALIAÇÃO = (BAIXA - 0 5 ALTA)		
PARECER TÉCNICO E COMENTÁRIOS		

A análise econômico-financeira (figura 10) demonstrou que a empresa possui um alto grau de endividamento. A nota final 3,63 demonstra a concentração de pesos nas análises do endividamento bancário e das condições financeiras gerais, devido às limitações da análise de índices extraídos das demonstrações contábeis.

Ressaltamos que este grau de endividamento não é um empecilho para concessão do crédito, pois geralmente as empresas que procuram as instituições financeiras estão um tanto quanto endividadas.

Figura 10 - Tela da Análise Econômico-Financeira da Empresa

FGV – ES AAMC		MODELO: CASO I													
ANÁLISE ECONOMICO-FINANCEIRA DA EMPRESA															
1- ANÁLISE DOS ÍNDICES		NOTA (RUIM –05 ÓTIMA)	3,92												
a- Índices de Liquidez	= 3,76		<div>PESO 0,20</div>												
b- Índices de Atividade	= 4,00														
c- Índices de Lucratividade	= 4,00														
d- Índices de Endividamento	= 4,00														
2- ENDIVIDAMENTO BANCÁRIO (R 1.000)		NOTA (ALTO- O5 BAIXO)	3,00												
<table><tr><td>BANCOS:</td><td>A VENCER</td><td>VENCIDO</td><td>TOTAL</td></tr><tr><td>Banco N</td><td>3.262</td><td>0</td><td>3.262</td></tr><tr><td>Outros Bancos</td><td>492.000</td><td>0</td><td>492.000</td></tr></table>		BANCOS:	A VENCER	VENCIDO	TOTAL	Banco N	3.262	0	3.262	Outros Bancos	492.000	0	492.000		<div>PESO 0,45</div>
BANCOS:	A VENCER	VENCIDO	TOTAL												
Banco N	3.262	0	3.262												
Outros Bancos	492.000	0	492.000												
3-CONDIÇÕES FINANCEIRAS GERAIS		NOTA (RUIM- 05 ÓTIMA)	3,75												
a- Grau de Alavancagem Financeira	(Alto 0 .. 5 Baixo)	= 2,00	<div>PESO 0,35</div>												
b- Qualidade dos Ativos	(Baixa 0.. 5 Alta)	= 5,00													
c- Acesso de Caixa	(Fraco 0.. 5 Forte)	= 4,00													
d- Acesso ao Mercado de Crédito	(Difícil 0.. 5 Fácil)	= 4,00													
NOTA DA ANÁLISE ECONÔMICO-FINANCEIRA (Ruim 0...5 Ótima) =			3,63												

Uma vez lançadas as notas dos indicadores dos sub-grupos da análise da empresa, parte-se para a definição do *rating* da empresa. Isto está ilustrado na figura 11. Relacionando ao *rating* da empresa o intervalo de avaliação de risco, obteve-se como resultado 3,45. Esse resultado expressa que a empresa constitui um risco razoável de inadimplência, tanto devido ao seu comportamento institucional passado (cadastro) e desempenho econômico-financeiro retrospectivo, quanto pelas perspectivas de negócio, devido ao seu perfil competitivo.

Figura 11 - Tela do *Rating* da Empresa

FGV – ES AAMC MODELO: CASO I		
RATING FINAL DA EMPRESA		
ITEM	NOTA	PONDERAÇÃO
1- ANÁLISE CADASTRAL	4,25	0,30
2- ANÁLISE DE COMPETITIVIDADE	2,60	0,35
3- ANÁLISE ECONÔMICO-FINANCEIRA	3,63	0,35
RATING DA EMPRESA == 3,45		
AVALIAÇÃO DO RISCO (ALTO-0....5 BAIXO)		
PARECER TÉCNICO E COMENTÁRIOS		

5.2.2 - Análise do Grupo

A análise do Grupo Empresarial foi conduzida de maneira semelhante à análise da empresa, iniciando pela análise cadastral (figura 12). A análise cadastral das principais empresas apontou para o mesmo resultado muito parecido com a análise cadastral da empresa. Isso mostra que a política do grupo é a mesma aplicada na empresa que solicitou o empréstimo, isto é, alguns problemas com o fisco.

Figura 12 - Tela da Análise Cadastral do Grupo Empresarial

FGV – ES AAMC

MODELO:

ANÁLISE CADASTRAL DAS PRINCIPAIS EMPRESAS	
INFORMAÇÕES CADASTRAIS DAS PRINCIPAIS	
NOTA	
a- Informações Restritivas (Protestos e Execução de	5,00
b- Informações Comerciais (Fornecedores e	3,00
c- Informações Bancárias (Conceito junto aos	3,00
d- Informações Sobre Débitos Fiscais (Federal e Estadual	3,00
e- Histórico de Relacionamento com o	5,00
NOTA FINAL DA ANÁLISE CADASTRAL == 3,80	
INSATISFATÓRIO=0 ACEITÁVEL=3 BOM=5	
PARECER E COMENTÁRIOS	

A análise das perspectivas competitivas dos maiores negócios é exposta na figura 13. A nota final 2,75 mostra que as empresas do grupo não estão bem situadas no mercado. Sendo que as forças competitivas também estão crescendo e poderão exercer fortes restrições em seus resultados e na manutenção de suas parcelas de mercado. Devendo a empresa começar a tomar cuidado com as novas empresas que estão tentando entrar nesse mercado, para que não ocorra surpresas e venha a ter problemas em seu caixa.

Figura 13 - Tela da Análise das Perspectivas Competitivas do Grupo Empresarial

FGV – ES AAMC		MODELO: CASO I	
ANÁLISE COMPETITIVA DO GRUPO EMPRESARIAL			
PERSPECTIVAS COMPETITIVAS DOS MAIORES NEGÓCIOS			
ÍTEM	INTERVALO DE AVALIAÇÃO		NOTA
a-Identificação dos Negócios	Fraco=0...5=Forte		3,00
Histórico do Portfólio dos Negócios	Baixo=0...5=Alto		3,00
Participação no Mercado de Cada Negócio			
b-Perspectivas Competitivas	Alta=0...5=Baixa		2,00
Ameaças	Baixas=0...5=Alta		3,00
Oportunidades			
NOTA DAS PERSPECTIVAS COMPETITIVAS			2,75
AVALIAÇÃO BAIXA-05 ALTA			
PARECER E COMENTÁRIOS			

A análise econômico-financeira (figura 14) mostra que a situação financeira do grupo está num intervalo baixo, principalmente devido ao seu alto grau de endividamento. Também deve-se estar atento às baixas notas obtidas na qualidade dos ativos e no fluxo de caixa.

Estes dois últimos quesitos citados podem significar que a empresa esta perdendo mercado devido a uma possível falta de capacidade de investimento. É neste momento que a instituição financeira deve estar atenta para o tipo de crédito que irá conceder.

Figura 14 - Tela da Análise Econômico-Financeira do Grupo Empresarial

FGV – ES AAMC		MODELO: CASO I													
ANÁLISE ECONÔMICO FINANCEIRA DO GRUPO															
1- ANÁLISE DOS ÍNDICES		NOTA (RUIM –05 ÓTIMA)	2,75												
a- Índices de Liquidez	= 3,00	<div>PESO 0,20</div>													
b- Índices de Atividade	= 2,00														
c- Índices de Lucratividade	= 3,00														
d- Índices de Endividamento	= 3,00														
2- ENDIVIADAMENTO BANCÁRIO (R 1.000)		NOTA (ALTO- O5 BAIXO)	3,00												
<table><tr><td>BANCOS:</td><td>A VENCER</td><td>VENCIDO</td><td>TOTAL</td></tr><tr><td>Banco N</td><td>3.262</td><td>0</td><td>3.262</td></tr><tr><td>Outros Bancos</td><td>680.000</td><td>0</td><td>680.000</td></tr></table>		BANCOS:	A VENCER	VENCIDO	TOTAL	Banco N	3.262	0	3.262	Outros Bancos	680.000	0	680.000	<div>PESO 0,45</div>	
BANCOS:	A VENCER	VENCIDO	TOTAL												
Banco N	3.262	0	3.262												
Outros Bancos	680.000	0	680.000												
3-CONDIÇÕES FINANCEIRAS GERAIS		NOTA (RUIM- 05 ÓTIMA)	3,00												
a- Grau de Alavancagem Financeira	(Alto 0 .. 5 Baixo)	= 2,00	<div>PESO 0,35</div>												
b- Qualidade dos Ativos	(Baixa 0.. 5 Alta)	= 3,00													
c- Acesso de Caixa	(Fraco 0.. 5 Forte)	= 4,00													
d- Acesso ao Mercado de Crédito	(Difícil 0.. 5 Fácil)	= 3,00													
NOTA DA ANÁLISE ECONÔMICO-FINANCEIRA (Ruim 0...5 Ótima) =		2,95													

O rating da análise do grupo indicou uma classificação de risco 3,06 (figura 15). Essa classificação foi obtida, principalmente, pela maior nota da análise cadastral, pois a mesma esteve acima dos outros itens. As demais análises econômico-financeira e de perspectivas competitivas tiveram notas intermediárias baixas.

Este contexto mostra uma empresa em que devemos ter muitos cuidados com operações de crédito de longo prazo, podemos fazer uma operação de curto prazo desde que o banco queira correr alto risco.

Figura 15 - Tela do *Rating* do Grupo Empresarial

FGV – ES AAMC MODELO: CASO		
RATING DO GRUPO EMPRESARIAL		
ITEM	NOTA	PONDERAÇÃO
1- ANÁLISE CADASTRAL	3,80	0,25
2- ANÁLISE DAS PERSP. COMPETITIVAS	2,75	0,45
3- ANÁLISE ECONÔMICO-FINANCEIRA	2,95	0,30
RATING DO GRUPO EMPRESARIAL == 3,06		
AVALIAÇÃO DO RISCO (ALTO-0.....5 BAIXO)		
PARECER TÉCNICO E COMENTÁRIOS		

5.2.3 - Análise das Garantias/ Risco do Banco

A análise do risco do patrimônio líquido do banco é mostrada na figura 16. Sua classificação 2,86 está acima do limite mínimo, indicando um grau de risco médio, pois o risco máximo admitido pelos bancos pesquisados é de 3% do PL . Deve-se sempre estar atendo a este indicador pois uma concentração elevada de risco com apenas um cliente pode levar a instituição financeira a ter problemas de liquidez, podendo fazer com que os agentes de controle do governo tomem medidas disciplinares.

Figura 16 - Tela da Análise do Risco do Patrimônio Líquido do Banco

FGV – ES AAMC MODELO: CASO I		
ANÁLISE DE RISCO DO PAT. LIG. DO BANCO		
RELAÇÕES ENTRE O EMPRESTIMO E O P. L. DO BANCO (R 1. 000)		
1- VALOR DO EMPRÉSTIMO/ VALOR DO P. L. DO BANDO =	300/ 250.000 =	0,12%
2- SALDO EM ABERTO COM O BANCO/ VALOR P. L. BANCO=	4.000/ 250.000 =	1,60%
NOTA DA RELAÇÃO P. L. =		2,86
AVALIAÇÃO DE RISCO: ALTO = 0 ... 5 = BAIXO		
PARECER TÉCNICO E COMENTÁRIOS		

A análise das garantias teve classificação regular (figura 17). Isso ocorre, principalmente, em função do valor das garantias equivaler a 5,21 vezes o valor do financiamento solicitado. Mas nem sempre devemos olhar para paridade da garantia, pois esta simples avaliação é equivocada.

A liquidez é de fundamental importância, para que se tenha condições de se transformar em dinheiro o valor penhorado e para que o banco não tenha problemas de liquidez.

Figura 17 - Tela da Análise das Garantias

FGV – ES AAMC MODELO: CASO

ANÁLISE DAS GARANTIAS DA OPERAÇÃO		
ITEM	INTERVALO DE AVALIAÇÃO	NOTA
a-Solidez	Baixa=0 5= Alta	3,00
b-Liquidez	Baixa=0.....5= Alta	5,00
c-Qualidade dos Avalistas	Baixa=05= Alta	3,00
NOTA DA ANÁLISE DAS GARANTIAS =		3,66
AVALIAÇÃO DE RISCO ALTO =05= BAIXO		
DESCRIÇÃO DA GARANTIA, PARECER E COMENTÁRIOS		

5.3 - Decisão Final da Operação

O *rating* orienta a reprovação do crédito, pois a classificação 3,39 está situada bem próxima da avaliação de alto risco (figura 18). Neste *rating*, caso a empresa não tenha coligada, deve ser dado o valor nulo ao item, bem como sua nota deve ser a mesma da empresa. Dando assim uma visão nítida da empresa que não tem coligada.

Figura 18 - Tela do *Rating* Final da Análise

FGV – ES AAMC MODELO: CASO I		
RATING FINAL DA OPERAÇÃO EM ANÁLISE		
ITEM	NOTA	PONDERAÇÃO
1- RATING DA EMPRESA	3,45	0,50
2- RATING DO GRUPO EMPRESARIAL	3,06	0,20
3- ANÁLISE RISCO DO P. L. DO BANCO	2,86	0,15
4- ANÁLISE DAS GRANTIAS	3,66	0,15
RATING FINAL DA OPERAÇÃO = 3,31		
AVALIAÇÃO DE RISCO ALTO =05= BAIXO		
PARECER TÉCNICO E COMENTÁRIOS		

Desta forma, concluímos que o modelo melhora a qualidade do crédito, pois reprovou uma operação já aprovada pelo modelo antigo utilizado pelo banco, indicando que a competitividade da empresa é pequena e o banco teria riscos elevados operando com a empresa, um vez que, conforme definido pelo modelo e em conjunto com os técnicos dos bancos pesquisados, o *rating* ideal para se operar é quando o número final fica acima de 4 (quatro).

Em outros ensaios efetuados com outras operações já aprovadas detectamos um índice de rejeição por parte do modelo em torno de 12,5% das operações, o que comprova que a utilização pode vir a minimizar os riscos de inadimplência dos créditos quando usamos o que foi definido neste trabalho.

Fica também claro que o componente estratégico de uma empresa é de fundamental importância no deferimento do crédito de curto prazo e em muito pode ajudar os bancos em sua metodologia de análise e política de crédito.

CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES

Desde o início deste trabalho deu-se ênfase à importância de se estabelecer o perfil competitivo das empresas na metodologia de análise de crédito nos bancos comerciais. Isso foi reforçado pela análise competitiva que condicionamos para o desempenho da empresa.

O estudo das estratégias empresariais mostra a necessidade de avaliação dos pontos fortes e fracos, bem como das barreiras e oportunidades e do ambiente com os quais a empresa atua, na elaboração de sua estratégia. Procurou-se adaptar essa orientação das estratégias empresariais ao modelo, com o objetivo de traçar o perfil competitivo da empresa e da operação em análise.

A forma como foi operacionalizada essa adaptação resultou em grupos de indicadores divididos entre as análises da empresa, do crédito e do grupo empresarial. Portanto, o modelo proposto traz uma inovação à análise de crédito em bancos comerciais, com sua estruturação voltada à análise competitiva.

O modelo foi baseado na metodologia de *ratings*. Esta metodologia é caracterizada pela composição de indicadores, aos quais é relacionado um intervalo na avaliação, para atribuição de uma nota. A não inclusão de

instrumental matemático e estatístico avançado no modelo, objetiva a rápida assimilação de metodologia, quanto à flexibilidade na condução da análise, por parte do analista e dos gerentes de banco que irão deferir o crédito.

Verifica-se também, que a estruturação de todas as informações permite que a análise seja melhor conduzida, pois os pontos a serem abordados pelo analista estão assim devidamente tabulados e agrupados, conforme a decisão de política de crédito que o banco deseja utilizar.

A política de decisão de crédito dentro do modelo proposto é fundamental para a boa análise e para que se atinja o objetivo, que é melhorar a qualidade de crédito dentro dos bancos comerciais. Neste sentido, é necessário que a alta direção do banco tenha uma política não muito conservadora mas que preserve o banco de operações de alto risco. Uma vez definida esta política, a aplicação do modelo proposto será de extrema utilidade, no deferimento das operações de crédito.

Para que se possa ter uma melhor visão do modelo proposto e do modelo hoje utilizado, a tabela baixo mostra uma comparação entre as metodologias pesquisadas e a metodologia proposta para a nova análise de crédito dos bancos comerciais.

Tabela 14 - Análise de Crédito: Comparação Entre as Metodologias Pesquisadas e a Metodologia Proposta

Metodologias Pesquisadas	Metodologia Proposta
ANÁLISE DA EMPRESA 1) Análise Cadastral 2) Análise Econômico-Financeira a) Análise Retrospectiva Análise de Índices Relação do Endividamento b) Análise Prospectiva Capacidade Pagam./Fluxo de Caixa Demonstrativo Resul./Neces. Giro 4) Conceito Empresarial	1- ANÁLISE DA EMPRESA 1) Análise Cadastral a) Pessoa Jurídica b) Pessoa Física c) Histórico do Relacionamento com o Banco 2) Análise da Competitividade a) Análise Produto/Mercado b) Análise dos Fatores de Competitividade c) Análise das Perspectivas Setoriais/Indústria d) Análise da Adequação Estratégica e) Análise dos Itens Operacionais f) Análise da Capacidade Gerencial 3) Análise Econômico-Financeira a) Análise Retrospectiva de Índices b) Análise do Endividamento Bancário c) Condições Financeiras Gerais
ANÁLISE DO GRUPO EMPRESARIAL Análise de Índices Consolidados	1- ANÁLISE DO GRUPO EMPRESARIAL 2) Análise Cadastral das Principais Empresas 3) Análise Econômico-Financeira Consolidada a) Análise Retrospectiva de Índices b) Análise do Endividamento Bancário c) Condições Financeiras Gerais
RELAÇÃO ENTRE OS INVESTIMENTOS E O PATRIMÔNIO LÍQUIDO DO BANCO	1- COMPROMETIMENTO DO PATRIMÔNIO LÍQUIDO DO BANCO
ANÁLISE DAS GARANTIAS	1 - ANÁLISE DAS GARANTIAS

Fonte: Elaboração do Autor

As contribuições à análise de crédito se referem principalmente ao levantamento dos impactos interno e externos gerados. Vários foram os indicadores elaborados com essa finalidade. Contudo, optamos por balizar nosso estudo na análise competitiva da empresa, seguindo os itens definidos em

conjunto com os técnicos dos bancos pesquisados e partindo do histórico das operações existentes.

Outras contribuições do modelo referem-se à inclusão da análise mais abrangente do grupo empresarial. Ela inclui o estudo do portfólio de negócios baseado na matriz BCG. Do mesmo modo, as informações cadastrais das principais empresas que compõem o grupo empresarial complementam essa análise.

A aplicação do modelo foi efetuada sobre uma operação existente, a título de exemplo, como forma de possibilitar a comparação entre o crédito concedido originalmente e a decisão proposta pelo modelo. Também comparamos o modelo com outros 5% das operações já deferidas, onde detectamos que o modelo indeferiu 12,5% destas operações.

Na análise original, da operação exemplo, o analista decidiu-se pela aprovação do crédito, fundamentando sua decisão na análise de balanço da empresa. Essa análise não se aprofundou na questão competitiva. A análise do crédito contemplou unicamente as avaliações dos Cs do crédito, mas sem estabelecer nenhuma conotação estratégica.

A aplicação do modelo proposto foi feita de forma a contemplar a análise do perfil da empresa. Neste caso, as informações requeridas pelo modelo

geraram um *rating* que conduziu à reprovação da operação devido, principalmente, à baixa competitividade da empresa no mercado.

Os resultados obtidos pelo modelo indicaram a reprovação do crédito, sendo esta uma decisão diferente da do analista. Porém, verificou-se que o analista baseava-se mais em seu *feeling*, fundamentando-se numa análise cadastral, sem muitas restrições, num fraco estudo de mercado e no comportamento passado da empresa, junto ao banco. A aplicação do modelo exprimiu uma redução do nível de risco da operação baseada numa análise que identificou que as forças internas e externas, concluindo que o risco era elevado.

Desta forma, os estudos realizados junto aos dois bancos pesquisados no Estado do Espírito Santo indicam que sua metodologia de análise não incorpora a determinação do perfil competitivo de uma empresa quando avaliada dentro do contexto existente hoje. Portanto, não faz parte da análise de crédito a estratégia utilizada pela empresa no momento do deferimento do crédito.

O estudo da estratégia empresarial fornece um instrumental vasto para a determinação do perfil competitivo da empresa. Desta forma, o modelo procura preencher a lacuna encontrada na metodologia utilizada nos bancos pesquisados. Com isso, é dada uma maior eficiência nas decisões sobre a

concessão de crédito, pois a análise competitiva proposta no modelo identifica aspectos que podem indicar o sucesso ou não da operação de crédito.

Adicionaram-se às metodologias tradicionais indicadores sobre os impactos internos e externos do crédito no contexto da empresa, bem como indicadores mais expressivos sobre o grupo empresarial a que a empresa esta ligada.

Uma possível limitação do modelo diz respeito à sua aplicabilidade ser dirigida prioritariamente à análise de crédito das indústrias. Outra limitação, concerne à política de crédito que será utilizada pelo banco, pois a pontuação não define sua aprovação ou reprovação, apenas baliza a decisão a ser tomada. Ficando a decisão final exclusivamente de acordo com a política de crédito do banco, pois se seguirmos os levantamentos efetuados neste trabalho sobre uma operação, esta somente terá baixo risco se obtiver nota igual ou acima de 4 (quatro).

Outra linha de pesquisa pode ser desenvolvida procurando utilizar técnicas avançadas de teoria da decisão, que conjuguem variáveis qualitativas e quantitativas. Isso pode ser feito através da aplicação de outros métodos derivados dessa mesma linha de abordagem multicriterial. Isso irá contribuir para uma melhor decisão de crédito dentro das instituições financeiras.

Recomendamos que para uma melhor avaliação de crédito os bancos passem a utilizar os critérios estratégicos aqui abordados e que sua política de crédito seja adotada de acordo com o histórico de operações já realizadas. Este, em conjunto com o modelo proposto trarão uma provável redução do risco.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALVES-MAZZOTTI, Alda Judith, GEWANDSZAJDER Fernando. *O método nas ciências naturais e sociais: pesquisa quantitativa e qualitativa*. São Paulo: Pioneira, 1998.

BACEN - Banco Central do Brasil. Atualizações MNI: nº 2089, de 03.06.93; nº 2027, de 06.11.98.

BUARQUE, Cristovam. *Avaliação Econômica de Projetos*. 1ª. ed. São Paulo: Atlas, 1984, 266 p.

DAY, George S. *Estratégia voltada para o mercado: processos para a criação de valor dirigidos ao cliente*. Rio de Janeiro: Record, 1990.

FERREIRA, Ademir Antonio, REIS, Ana Carla Fonseca, PEREIRA, Maria Isabel. *Gestão empresarial: de Taylor aos nossos dias: evolução de tendências da moderna administração de empresas*. São Paulo: Pioneira, 1997.

GRACIOSO, F. *Planejamento Estratégico Orientado para o Mercado*. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1990.

GITMAN, Lawrence J. *Princípios de Administração Financeira*. 3ª. ed. São Paulo: Harbra, 1987, 781p.

LOBATO, David Menezes. *Administração estratégica: uma visão orientada para a busca de vantagens competitivas*. Rio de Janeiro: Papeis e Copias, 1997.

MARTINS, Gilberto de Andrade. *Manual para elaboração de monografias e dissertações*. 2. Ed. São Paulo, 1994.

MONTENEGRO, Eraldo de Freitas, BARROS, Jorge Pedro Dalledonne de. *Gestão estratégica: a arte de vencer desafios*. São Paulo: Makron Books, 1998.

OLIVEIRA, A.R. *Sistema Operacional para Agências de Desenvolvimento: um modelo otimizado para o caso brasileiro*, tese de mestrado, COPPE, Rio de Janeiro, 1975.

SILVA, José Pereira da. *Administração de Crédito e Previsão de Insolvência*. São Paulo: Atlas, 1983, p.46-56.

PORTER, Michael E. *Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*. 13. Ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

_____. *Estratégia Competitiva - Técnicas para Análise da Indústria e da Concorrência*. 6a. ed. São Paulo: Campus, 1986, 362p.

RUTH, George G. *Empréstimos para pessoa jurídica*. São Paulo: IBCB, 1991.

SANTI FILHO, Armando. *Avaliação de risco de crédito: para gerentes de operações*. São Paulo: Atlas, 1997.

SCHRICKEL, Wolfgang Kurt. *Crédito: análise, concessão e gestão de riscos*. Rio de Janeiro: Tama, 1992.

SILVA, José Pereira da. *Análise e decisão de crédito*. São Paulo: Atlas, 1988.

VERGARA, Sylvia Constant. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. 2.Ed. São Paulo: Atlas, 1998.

BIBLIOGRAFIA

- ANSOFF, H. Igor. *A Nova Estratégia Empresarial*. 1a. ed. São Paulo: Atlas, 1991, 266p.
- ALMEIDA, Fernando C. de , DUMMONTIER, Pascal. *O Uso das redes neurais em avaliação de riscos de inadimplência*, Revista de Administração, São Paulo, v.31, n.1, p.52-63, jan/mar 1999.
- ALTMAN, Edward I, CAQUETTE, John B., NARAYANAN, Paul. *Gestão de Risco de Crédito: o próximo grande desafio financeiro*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.
- ASSAF NETO, Alexandre, *Estrutura e análise de balanços: um enfoque econômico-financeiro*. 5 ed. São Paulo, 2000.
- BERNI, Mauro Tadeu. *Operação de concessão de crédito: os parâmetros para a decisão de crédito*. São Paulo: Atlas, 1999.
- BLAT, Adriano. *Avaliação de risco e decisão de crédito*. São Paulo: Nobel, 1999.
- BNDES - Área de Operações. *Roteiro de Informações para Análise do Projeto*.
- CASAROTTO FILHO, Nelson, KOPITKE, Bruno Hartmut. *Análise de Investimentos*. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 1994.
- _____. *Ante-Projeto Industrial: das Estratégias Empresariais à Engenharia*. Tese de Doutorado em Elaboração. Florianópolis: UFSC, 1994.
- CNBV - Comissão Nacional de Bolsas de Valores. *Introdução ao Mercado de Ações*. Rio de Janeiro: CNBV, 1986.
- _____. *Vocabulário do Mercado de Capitais*. Rio de Janeiro: CNBV.
- DIAMOND, William. *Bancos de Desenvolvimento*. 1ª ed. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 1961.
- ECO, Humberto. *Metodologia - Como se Faz uma Tese*. 10a. ed. São Paulo: Perspectiva, 1977, 170 p.
- FORTUNA, Eduardo. *Mercado financeiro: produtos e serviços*. 14 ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.
- FLEURIT, Michel & Outros. *A Dinâmica Financeira das Empresas Brasileiras*. Belo Horizonte: Edições Fundação Don Cabral, 1978, p.7-12.
- GARÓFALO, Gilson de Lima e CARVALHO, Luiz Carlos Pereira de. *Teoria Microeconômica*. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1986, 573p.

GAZETA MERCANTIL, Um Risco Bem Calculado. 06.08.93. São Paulo: Gazeta Mercantil.

GITMAN, Lawrence J. *Princípios de Administração Financeira*. 3ª. ed. São Paulo: Harbra, 1987, 781p.

GRANEMANN, Sérgio R., e outros. *Critérios e Taxas de Juros dos Bancos Privados Internacionais na Concessão de Empréstimos às Companhias Aéreas do Terceiro Mundo*. Curitiba: Anais do 18 ENANPAD, 1994, p. 183-189.

KANITZ, Stephen C. *Indicadores Contábeis e Financeiros de Previsão de Insolvência: A Experiência na Pequena e Média Empresa Brasileira*. Tese de Livre Docência, FEA-USP, São Paulo, 1976.

_____. *Índices Econômico-Financeiros*. São Paulo, Manual IOB, 1985.

_____. *Como Prever Falência*. São Paulo, McGraw-Hill, 1978.

LAKATOS, Eva Maria, MARCONI, Marina de Andrade. *Fundamentos de Metodologia Científica*. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1993, 270 p.

MARCONI, Marina de Andrade, e LAKATOS, Eva Maria. *Técnicas de Pesquisa*. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1990, 231 p.

MARESCHAL, B. and BRANS, J.P. Bankadviser: An Industrial Evaluation System. *European Journal of Operational Research*. North-Holland, 54 (1991), p. 318-324.

MARTINS, Eliseu, ASSAF NETO, Alexandre. *Administração Financeira - As Finanças Brasileiras Sob Condições Inflacionárias*. São Paulo: Atlas, 1993, 559 p.

MEINICK, Julio. *Manual de Proyectos de Desarrollo Económico*. México, D.F.: Naciones Unidas, diciembre de 1958.

MENDES, José Piragibe. *Avaliação de Risco: Quanto Menos Perdas, Melhor*. Rumos, jan/fev/1993, p.19-23.

MENEZES, Emílio A., COSTA JR., Newton C.A.. *Comparando Métodos de Avaliação: TIR, VPL, CAPM*. Florianópolis: ENEGEP, 1993.

MUCCILLO NETTO, João. *Instrumentos de Decisão de Crédito em Instituições Financeiras*. Dissertação de Mestrado - São Paulo: USP, 1982, 321 p.

NIYMA, Jorge Katsumi, GOMES, Amaro L. Oliveira. *Contabilidade de Instituições financeiras*. São Paulo: Atlas, 2000.

ODÁLIO DOS SANTOS, José. *Análise de crédito. Empresas e pessoas físicas*. São Paulo: Atlas, 2000.

OLIVEIRA, D.P.R. *Estratégia Empresarial - Uma Visão Empreendedora*. 1a. ed. São Paulo: Atlas, 1988, 392p.

ORTOLONI, Edna Mendes. *Operações de Crédito no mercado financeiro*. São Paulo: Atlas, 2000.

PAGNOCELLI, Dernizo, VASCONCELOS F°. *Sucesso Empresarial Planejado*. 1a. ed. Rio de Janeiro: VASPAG, 1992, 413.

PORTER, Michael E. *Estratégia Competitiva - Técnicas para Análise da Indústria e da Concorrência*. 6a. ed. São Paulo: Campus, 1986, 362p.

_____. *Vantagem Competitiva - Criando e Sustentando um Desempenho Superior*. 4. ed. São Paulo: Campus, 1989, 512p.

RIBEIRO, B., GUIMARÃES, M. *História dos Bancos de Desenvolvimento Financeiro do Brasil*. São Paulo: Pró-Service, 1967.

ROSSETTI, José Paschoal. *Introdução à Economia*. 11ª ed. São Paulo: Atlas, 1985, p.108.

SEVERINO, A. J. *Metodologia do Trabalho Científico*. 14a. ed. São Paulo: Cortez, 1986, 236 p.

STENCIL, James McNeill. When is there cash in cash flow? *Harvard Business Review*. New York, mar/apr/1987, p.38-49.

WEBER, Regina de Oliveira. *Sistema Especialista Difuso Para Análise de Crédito*. Dissertação de Mestrado. Florianópolis-SC: UFSC, 1993. .

WRIGHT, Peter L. , KROLL, J Mark, PARNELL, John. *Administração Estratégica: conceitos*. São Paulo: Atlas, 2000.

