

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL - UFRGS  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO DE NEGÓCIOS  
FINANCEIROS**

**O ACESSO À LINHA FINANCIAMENTO CENTRO-OESTE  
EMPRESARIAL NO BANCO DO BRASIL AGÊNCIA FORMOSA – GO**

LUIZ ALFONSO CIPRANDI

PORTO ALEGRE - RS  
2007

LUIZ ALFONSO CIPRANDI

**O ACESSO À LINHA FCO EMPRESARIAL NO BANCO DO BRASIL  
AGÊNCIA FORMOSA – GO**

Trabalho de conclusão de curso de Especialização apresentado ao Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Administração.

Orientado por: Tutor Alberto Dutra

PORTO ALEGRE - RS  
2007

LUIZ ALFONSO CIPRANDI

**O ACESSO À LINHA FCO EMPRESARIAL NO BANCO DO BRASIL  
AGÊNCIA FORMOSA – GO**

Conceito final:

Aprovado em \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2007.

BANCA EXAMINADORA

---

Prof.

Instituição:

---

Prof.

Instituição:

---

Orientador – Prof. Oscar Claudino Galli

Instituição:

## **AGRADECIMENTOS**

### **A Deus**

Que em sua infinita misericórdia nos dá vida plena e nos concede o direito de escolher os caminhos que queremos seguir, sem nos cobrar recompensa alguma.

### **Aos professores**

“Mestre não é aquele que ensina, mas aquele que, de repente, aprende. (Freire, 2002)” A todos os mestres que passaram por minha vida, meu agradecimento sincero, pelas contribuições e conhecimentos que me permitiram chegar até aqui.

### **A meus amigos**

Que ao longo da minha vida foram parceiros, companheiros de todas as horas, me compreenderam e me incentivaram a buscar sempre mais. Foram essenciais para que eu compreendesse a necessidade de sempre superar limites.

### **A meus pais**

Agradeço pela vida que me deram e pelos incentivos de sempre. A presença de vocês em minha vida me fez mais forte e preparado para as lutas diárias.

### **A minha esposa**

Companheira fiel de todos os momentos, mesmo os mais difíceis. Agradeço-te pela paciência, pelo zelo, pelos cuidados para comigo e por ser a maior torcedora para que esta vitória fosse alcançada.

Dedico este estudo a todos aqueles que, direta ou indiretamente, colaboraram para que eu chegasse até aqui. A minha família que, com amor e dedicação, me fizeram ver a necessidade de lutar e vencer uma batalha a cada dia.

“Quando a oportunidade bate à porta de entrada, algumas pessoas estão no quintal procurando o trevo de quatro folhas.”

(Chiavenato, 2001)

## RESUMO

No momento atual, a idealização e a construção de uma empresa se apóia em diversos pressupostos que a tornam mais forte. O planejamento tornou-se elemento primordial, fazendo com que se consiga prever a maioria dos acontecimentos futuros de uma empresa. Há ainda que se considerar que as organizações contam com outras fontes de recursos que lhe permitem sobrevivência. Portanto, o objetivo principal deste estudo é verificar porque há baixa demanda da linha de crédito FCO Empresarial na agência do Banco do Brasil de Formosa-GO. O estudo referencia em sua revisão de literatura questões essenciais para a estruturação, implementação e administração de uma empresa, não importando o seu porte. Entre os elementos evidenciados encontra-se o plano de negócios, que tornou-se a base para o planejamento de uma empresa em todos os seus detalhes, desde o espaço físico até o capital a ser investido; o planejamento estratégico como elemento complementar do plano de negócios que define os procedimentos a serem adotados na conquista dos objetivos organizacionais; a administração financeira evidencia pontos essenciais deste estudo: capital de giro, fluxo de caixa, orçamento e fontes de financiamento. Além disso, caracteriza-se as micro e pequenas empresas, foco do estudo e o Fundo Constitucional de Financiamento do Centro-Oeste. Também referencia os resultados da pesquisa de campo, realizada com 60 clientes da Agência do Banco do Brasil de Formosa-GO. Utilizou-se o método Survey para determinar os resultados. Os dados foram coletados por meio da aplicação de um questionário com questões abertas e fechadas no intuito de responder a problemática inicial do estudo. Os dados analisados fazem concluir que os clientes conhecem o FCO, contudo não sentem necessidade em utilizá-lo para instituir melhorias ou ampliar as empresas.

**Palavras-chave:** Planejamento; Administração financeira; Micro e Pequenas Empresas; FCO.

## LISTA DE TABELAS E FIGURAS

|  |    |
|--|----|
| Figura 01 – Area de atuacao do FCO .....                     | 41 |
| Tabela 01 - Classificação das Empresas quanto ao Porte ..... | 42 |
| Tabela 02 – Despesas financeiras .....                       | 42 |
| Tabela 03 – Investimentos .....                              | 43 |

## LISTA DE GRÁFICOS

|  |    |
|--|----|
| Gráfico 1 – Ramo de atividade .....  | 50 |
| Gráfico 2 – Tempo de operação da empresa .....                                   | 51 |
| Gráfico 3 – Faturamento bruto anual .....  | 52 |
| Gráfico 4 – Idade dos dirigentes das organizações .....                          | 52 |
| Gráfico 5 – Tempo de experiência no ramo .....                                   | 53 |
| Gráfico 6 – Grau de instrução dos dirigentes das empresas .....                  | 54 |
| Gráfico 7 – Tempo como cliente do Banco do Brasil .....                          | 54 |
| Gráfico 8 – Elaboração de plano de negócios ou projeto para iniciar a empresa    | 55 |
| Gráfico 9 – Demanda de recursos de investimentos de longo prazo .....            | 56 |
| Gráfico 10 – Já foi informado por funcionário do banco sobre o FCO Empresarial.. | 56 |
| Gráfico 11 – Conhece o FCO Empresarial e o que financia .....                    | 57 |
| Gráfico 12 – Interesse em utilizar o FCO Empresarial e não obteve êxito .....    | 58 |
| Gráfico 13 – Em necessidade de investimento e não utilizou o FCO .....           | 59 |

## SUMÁRIO

|   |    |
|---|----|
| 1 – INTRODUÇÃO .....  | 11 |
| 1.1 Delimitação do tema .....   | 11 |
| 1.2 Problema de Pesquisa .....  | 13 |
| 1.3 Objetivos .....   | 13 |
| 1.4 Justificativa .....   | 13 |
| 1.5 Sumário do Método .....   | 14 |
| 1.6 Estrutura do estudo .....   | 16 |
| <br>  |    |
| 2 – REFERENCIAL TEÓRICO .....   | 18 |
| 2.1 Plano de Negócios: a base para a organização da empresa .....         | 18 |
| 2.2 Planejamento Estratégico: sua importância e finalidades .....         | 22 |
| 2.3 Administração Financeira .....  | 27 |
| 2.3.1 Capital de giro .....   | 29 |
| 2.3.2 Fluxo de caixa .....  | 31 |
| 2.3.3 Orçamento .....   | 33 |
| 2.3.4 Fontes de financiamento .....                                       | 34 |
| 2.4 Micro e Pequenas Empresas .....                                       | 36 |
| 2.5 Fundo Constitucional de Financiamento do Centro-Oeste .....           | 38 |
| 2.5.1 Programa de Desenvolvimento industrial .....                        | 43 |
| 2.5.2 Programa de Infra-Estrutura Econômica .....                         | 44 |
| 2.5.3 Programa de Desenvolvimento do Turismo Regional .....               | 45 |
| 2.5.4 Programa de Desenvolvimento dos Setores Comercial e de Serviços ... | 47 |
| <br>  |    |
| 3 – ANÁLISE DA REALIDADE – AGÊNCIA FORMOSA-GO .....                       | 50 |
| 3.1 Análise dos resultados da pesquisa .....                              | 50 |
| 3.2 Recomendações e proposta de divulgação da linha de crédito .....      | 60 |
| <br>  |    |
| CONCLUSÃO .....   | 62 |
| <br>  |    |
| REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....  | 64 |
| <br>  |    |
| ANEXOS .....  | 66 |

# INTRODUÇÃO

## 1.1 Delimitação do tema

Os estudos realizados pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – Sebrae revelam que, embora às linhas de crédito para investimento tenha se expandido e seu acesso tenha se tornado menos burocrático, o uso de financiamentos de longo prazo pelas empresas ainda é baixo mesmo quando comparado com países em estado de desenvolvimento semelhante. É comum ouvirmos casos de empresas que fecham suas portas, no primeiro ano de funcionamento, apesar de possuírem produtos ou serviços lucrativos. Na maioria das vezes, isso ocorre, porque quando iniciaram ou expandiram seus negócios usaram os recursos disponíveis para investir em imobilizado, ficando assim sem capital de giro e sendo obrigados a captar recursos mais onerosos.

De acordo com Aguilar (2006), mesmo com o volume de crédito liberado, as empresas aguardam o momento propício para fazer os investimentos. Seu posicionamento diante desta questão revela que as micro e pequenas empresas não buscam essencialmente o financiamento de longo prazo devido as exigências das instituições financeiras.

Leo (2006), ao analisar uma pesquisa realizada pela Confederação Nacional Indústria (CNI), destaca que quase um terço das pequenas e médias empresas brasileiras contratam empréstimos de curto prazo mais de três vezes ao mês, para pagar despesas correntes, como fornecedores e salários. Esta realidade não é diferente nas grandes empresas, pois mais de um quarto (26,5%) faz empréstimos de curto prazo mais de três vezes ao mês.

Para o mesmo autor, três fatores dificultam a contratação de empréstimos, não importa o tamanho da empresa: a exigência de garantias reais, por parte dos bancos; a burocracia com exigências de documento e renovação de cadastros; e as exigências de reciprocidades (aquisição de outros serviços dos bancos). Assim, observa-se que ao mesmo tempo em que o crédito está disponível, também se interpõe entre ele e a empresa as burocracias impostas pelas instituições financeiras.

Neste contexto, observa-se que todo esse processo afeta as Micro e Pequena Empresas que, conforme último levantamento do Sebrae, são responsáveis por 99,2% do total dos estabelecimentos comerciais no Brasil e respondem por 53% do empregos formais, são as que menos apresentam endividamento de longo prazo, sendo essa uma das possíveis causas para alta taxa de mortalidade.

O presente estudo pretende verificar entre as Micro e Pequena Empresas clientes da agência do Banco de Brasil de Formosa, as principais causas da não aquisição de financiamento de longo prazo e mais especificamente como estas empresas percebem o acesso a principal linha de financiamento nesta modalidade, o FCO Empresarial - Fundo Constitucional de Financiamento do Centro-Oeste, que financia todos os bens e serviços necessários à implantação, ampliação, modernização, adequação ambiental, ou realocização de empreendimentos industriais, agroindustriais, de comércio e serviços na Região Centro-Oeste, com ou sem capital de giro associado, até o teto de R\$ 4.800 mil, sendo até 100% no investimento fixo e capital de giro associado limitado a 30%, com prazo para pagamento de até 12 anos e carência de até 03 anos. Os encargos financeiros para micro empresas (faturamento anual de até R\$ 433 mil) são de 7,25% a.a e de 8,25% a.a. para pequenas empresas (faturamento acima de R\$ 433 mil até R\$ 2.133), com a possibilidade de contratação de fundo de aval do Fampe que simplifica consideravelmente a exigência de garantias. Os investimentos financiados são os mais variados, desde máquinas, equipamentos e caminhões novos e usados, até a construções e reformas em edificações comerciais, computadores, softwares, entre outros.

O interesse por este estudo reflete na atuação do pesquisador nessa área na referida agência, bem como uma forma de analisar as possibilidades de maior divulgação deste recurso aos proprietários de estabelecimentos comerciais que se encaixam nesta prerrogativa. Além disso, a observação da necessidade de que se institua uma nova política de apresentação do produto, bem como a importância da criação da demanda. Não adianta apresentar o produto ao cliente simplesmente, mas é preciso que ele veja a necessidade do investimento em sua empresa. Por isso, um dos requisitos deste estudo é justamente fomentar propostas para que a agência adote na apresentação e utilização do FCO pelos empresários da cidade.

## **1.2 Problema de Pesquisa**

O estudo buscou responder aos seguintes questionamentos:

Como os micro e pequenos empresários de Formosa visualizam os financiamentos de longo prazo disponíveis na agência do Banco do Brasil?

Qual o nível de conhecimento das empresas sobre a linha FCO Empresarial?

Quais as dificuldades das empresas para obtenção de financiamento pela linha FCO Empresarial?

## **1.3 Objetivos**

### **1.3.1 Objetivo Geral**

- Verificar porque há baixa demanda da linha de crédito do Fundo Constitucional de Financiamento do Centro-Oeste na modalidade Empresarial na agência do Banco do Brasil de Formosa-GO.

### **1.3.2 Objetivos Específicos**

- Identificar as razões de muitas empresas não captarem recursos para investimento de longo prazo e se tornarem tomadoras de crédito de capital de giro e antecipação de recebíveis.
- Verificar o conhecimento das micro e pequenas empresas quanto a linha FCO Empresarial.
- Avaliar as maiores dificuldades enfrentadas pela empresa quando pretendem acessar a linha FCO Empresarial.
- Avaliar as razões da baixa demanda desta linha de crédito na agência do Banco do Brasil em Formosa-GO.

## **1.4 Justificativa**

O presente estudo pretende verificar as razões da baixa demanda da Linha FCO Empresarial disponibilizada pelo Banco do Brasil, neste caso considerando a agência de Formosa (GO). O estudo é fundamental para que se compreenda a relevância da necessidade de maior divulgação deste sistema de crédito para que o micro e pequeno empresário atue de modo seguro em relação às finanças em sua iniciação. Ao propor um estudo sobre a linha de crédito FCO pretende-se mostrar a sua importância, sua utilização, a disponibilidade e as formas de acesso.

A estruturação de um estudo que permita visualizar a situação da agência de Formosa-GO fará com que se delimite novas formas de divulgação desta linha de crédito, no âmbito local e do entorno, pois esta é uma região em pleno desenvolvimento em todos os âmbitos comerciais e, parte importante no projeto do Banco do Brasil na ampliação da utilização de suas linhas de crédito. Outro ponto importante é a consideração de que a ampliação dos resultados permitirá o desenvolvimento das empresas locais e, conseqüentemente, o da captação de clientes para esta agência.

## **1.5 Sumário do Método**

A pesquisa a ser realizada é quantitativa e os dados coletados a partir da aplicação de questionários para dirigentes de empresa. O método escolhido é o Survey, pois através dele entende-se que será possível coletar dados que expressam a opinião e percepção dos entrevistados sobre o assunto proposto.

De acordo com Babbie (2001) *Surveys* são muito semelhantes a censos, mas deles se diferenciam porque examinam somente uma amostra da população (enquanto o censo geralmente implica uma enumeração da população toda). É o meio para coleta de informações sobre características, percepções ou opiniões relativas a um grande grupo de pessoas ou organizações, denominado população. Como principal característica deste tipo de pesquisa destaca-se:

- Sempre que o pesquisador procura explicar as razões para e as fontes de eventos, características e correlações observados, a pesquisa deve assumir uma postura determinística baseada nas relações de causa e efeito;
- *Surveys* amostrais são realizados para entender-se a população maior da qual a amostra foi inicialmente selecionada. Análises explicativas em pesquisas de *survey* visam a desenvolver proposições gerais sobre o comportamento humano;
- Com a pesquisa, busca-se o máximo de compreensão com o menor número de variáveis possível.

São estas características que permearão a pesquisa e que facilitarão a análise dos resultados. A pesquisa será descritiva tendo como objetivo mapear os pressupostos e os resultados da utilização do FCO pelas micro e pequenas empresas da cidade de Formosa-GO.

No que se refere ao procedimento esta é descritiva como já citado. Gil (1991, p.114) define a pesquisa descritiva da seguinte forma:

A pesquisa descritiva permite ao pesquisador observar e registrar fatos do cotidiano, perfis de grupos, opiniões, dogmas etc. Após a análise dos registros obtidos é possível ao pesquisador efetuar a correlação dos fatos observados, definir o que aconteceu, como, quando e onde ocorreu.

Estes fatos foram registrados a partir da análise de referências bibliográficas, bem como do estudo e análise dos resultados da pesquisa de campo.

A abordagem metodológica adotada nesta pesquisa foi qualitativa. Para Marconi e Lakatos (2006, p.269)

A metodologia qualitativa preocupa-se em analisar e interpretar aspectos mais profundos, descrevendo a complexidade do comportamento humano. Fornece análise mais detalhada sobre as investigações, hábitos, atitudes etc.

O universo pesquisado se constitui de 60 proprietários de micro e pequenas empresas, somando 13% do total da carteira de clientes pessoa jurídica MPEs da agência do Banco do Brasil de Formosa-GO, e análise dos objetivos traçados por

seus administradores no intuito de observar os meios utilizados para conseguir financiar sua atuação. A amostra utilizada será por acessibilidade e tipicidade que segundo Vergara (2006) tem as seguintes características:

A amostra por acessibilidade longe de qualquer procedimento estatístico, seleciona elementos pela facilidade de acesso a eles. E por tipicidade é constituída pela seleção de elementos que o pesquisador considere representativos da população-alvo, o que requer profundo conhecimento dessa população. (VERGARA, 2006, p.51)

A definição dos participantes da pesquisa se fez a partir da observação do contexto em que delineou-se os objetivos, bem como da disponibilidade dos mesmo em responder aos questionamentos. Foram aplicados 64 questionários e descartados 4 por incompatibilidade nas respostas, bem como falta de respostas para dados fundamentais da pesquisa.

O instrumento de pesquisa utilizado foi o questionário, pois segundo Cervo e Bervian (2002, p.48) “o questionário é a forma mais usada para coletar dados, pois possibilita medir com melhor exatidão o que se deseja e atinge um número maior de participantes.” Este contém 13 questões abertas e fechadas (modelo em anexo) que ampliam o campo de observação e o número de informações colhidas sendo considerado como misto. Ao escolher este instrumento pensou-se na praticidade do trabalho.

Os dados coletados foram analisados observando-se as teorias observadas em relação ao tema. Após a aplicação do questionário e seleção dos resultados a pesquisa ainda contará com codificação e a tabulação dos dados que comporão o relatório final. A interpretação mostrará a relação entre as variáveis e o conhecimento concebido ao longo do estudo do referencial teórico.

## **1.6 Estrutura do estudo**

Este estudo compõe-se de uma estrutura que se divide em quatro capítulos. O primeiro capítulo compõe-se da estruturação metodológica do estudo, apresentando a delimitação do tema e suas principais características, bem como o

problema de pesquisa, objetivos, justificativa e os detalhes do método utilizado neste estudo. Percebe-se neste capítulo a necessidade de fomentar as idéias e analisar prioritariamente as razões que levaram ao estudo.

O segundo capítulo apresenta o referencial teórico. Neste analisa-se de modo claro e objetivo o plano de negócios como uma necessidade da organização atual, bem como o planejamento estratégico como base fundamental para a estruturação de objetivos tangíveis na organização. Descreve-se também a administração financeira como principal base para responder a problemática do estudo, procurando referenciar a questão do capital de giro, do fluxo de caixa, do orçamento e das fontes de financiamento necessárias para que a organização sobreviva. Define também a micro e pequena empresa que são o foco do estudo de campo, para que se possa compreender a sua estrutura e a necessidade do FCO para estas organizações. E finaliza, o referencial teórico, apresentando o FCO que é o foco essencial do estudo onde se observa a sua instituição e o atendimento as necessidades do comerciante.

O terceiro capítulo evidencia os resultados da pesquisa de campo. Inicialmente apresenta os dados da pesquisa, tecendo análise de acordo com a relação entre a teoria e a prática. As discussões tecidas revelam a necessidade de propor sugestões a esta agência para a melhor apresentação do produto ao cliente, bem como a geração da necessidade de aquisição do mesmo para a empresa.

## 2. REVISÃO DE LITERATURA

### 2.1. Plano de Negócios: a base para a organização da empresa

De acordo com Martins e Laugeni (1998), o plano de negócio é uma ferramenta gerencial de análise da viabilidade de um negócio. O bom plano de negócios levanta alternativas e obstáculos ao empreendimento, aumentando consideravelmente as chances de seu sucesso. Trata-se de um instrumento de auto-conhecimento do empreendedor e um cartão de visita a ser apresentado para potenciais investidores ou parceiros comerciais e que permite ao seu negócio ganhar credibilidade.

Portanto, o plano de negócio é um importante instrumento para que uma organização seja planejada a partir da consideração de suas necessidades, viabilizando os principais meios de captação de recursos e buscando as melhores formas de endividamento para que seja perene. A morte prematura de uma empresa, geralmente está relacionada a falta de planejamento. A seguir serão elencados os elementos primordiais no planejamento de uma empresa, de qualquer porte, como forma de evidenciar os principais cuidados pertinentes a este processo.

A seguir serão definidos os principais elementos que compõem o plano de negócios e a sua importância para que o empreendedor, independente do tamanho de sua empresa, consiga delimitar objetivos claros e investimentos precisos que lhe possibilitarão permanecer no mercado. As análises apresentadas a seguir sobre o plano de negócios são fundamentadas nos estudos de Dornelas (2003, 2005). Sua visão sobre empreendedorismo e a necessidade do planejamento detalhado para que o empreendimento tenha sucesso permite compreender a necessidade da construção do plano de negócios para toda e qualquer empresa. Ao definir o plano de negócios este autor propõe:

Plano de negócios (do inglês *Business Plan*), também chamado "plano empresarial", é um documento que especifica, em linguagem escrita, um negócio que se quer iniciar ou que já está iniciado.

Geralmente é escrito por empreendedores, quando há intenção de se iniciar um negócio, mas também pode ser utilizado como ferramenta de marketing interno e gestão. Pode ser uma representação do modelo de negócios a ser seguido. Reúne informações tabulares e escritas de como o negócio é ou deverá ser. (DORNELAS, 2005, p.42)

A partir desta definição, comparando-se a de Martins e Laugeni (1998) compreende-se que o plano de negócio é um documento vivo, no sentido de que deve ser constantemente atualizado para que seja útil na consecução dos objetivos dos empreendedores e de seus sócios. É essa concepção que o torna um dos instrumentos mais importantes na constituição e continuidade da empresa seja ela pequena, média ou grande.

Outra função do plano de negócios, segundo Martins e Laugeni (1998) é a sua utilização para comunicar o conteúdo a investidores de risco, que podem se decidir a aplicar recursos no empreendimento. Portanto, pode ser utilizado para a captação de recursos junto a instituições financeiras como o Banco do Brasil, especificamente, na linha de FCO foco deste estudo.

Ao propor uma análise sistematizada do plano de negócios e seu desenvolvimento, Dornelas (2003) observa que como sistematização das idéias a respeito dos negócios do empreendimento (culminando com a produção de um documento de referência), pode ser visto como uma etapa no processo empreendedor: Identificar e avaliar a oportunidade → *Desenvolver o plano de negócios* → Determinar e captar os recursos necessários → Gerenciar o empreendimento criado.

Esta visualização permite compreender que o plano de negócios se caracteriza como instrumento viabilizador de oportunidades, captação de recursos e gerenciamento compatível com a realidade para o empreendimento. É a partir da delimitação de elementos como este que se tem a oportunidade de ampliar o campo de atuação da empresa, melhorar sua posição de mercado e direcionar os custos, partindo para a busca de recursos de modo a garantir o sucesso na quitação das dívidas a partir do lucro.

A composição do plano de negócios é proposta por autores como Martins e Laugeni (1998) e Dornelas (2003, 2005) de forma padronizada, o que não impede a estruturação de acordo com cada empresa. Os autores realizam esta padronização no intuito de facilitar o entendimento do público a que se destina sua obra. O detalhamento de cada plano fica a cargo do empreendedor. Para tanto, Dornelas (2005) o plano de negócios pode ser dividido, em relação as suas seções da seguinte forma:

Mini (*mini-plans*): quando apenas uma seção, similar a um sumário executivo, é apresentada. Por ser um resumo isolado, a terminologia e tipo linguagem (formal ou informal) deve aderir com precisão a um público-alvo previamente especificado.

Parcial (*working plans*): planos de tamanho intermediário, em geral fazendo uso de linguagem mais informal, que permite maior compactação.

Completo (*presentation plans*): planos para uma apresentação mais completa, bem detalhados, em geral fazendo uso de linguagem formal e com maior cuidado na formação. (2005, p.98-101)

Contudo, sua proposta evidencia que não se faz necessário uma estrutura rígida, mas que as seções descritas e construídas devem propiciar o verdadeiro entendimento e a verificação da sua importância como instrumento viabilizador e organizador da empresa.

Quanto a sua estrutura Martins e Laugeni (1998) definem que este é composto por seções distintas que permitem compreender de modo detalhado a estruturação da organização. Este é organizado de modo lógico, sequenciado e com idéias cadenciadas, sem perder de vista a estrutura do todo da empresa em seu funcionamento.

De acordo com os pressupostos de Martins e Laugeni (1998) e também com orientações de Nunes e Silva (1996), pesquisadoras do Sebrae, para a iniciação empresarial, descreve-se a seguir as principais seções do plano de negócios.

### *Capa e sumário*

A capa do plano de negócios fornece a primeira impressão e pode determinar o grau de atenção que o leitor proporcionará inicialmente para o documento. É a apresentação visual da organização. Já o sumário deve conter o título de cada seção do plano de negócios — no caso impresso também a página respectiva onde se encontra.

### *Sumário executivo*

O sumário executivo é a principal seção do plano de negócios. Através do sumário executivo é que o leitor decidirá se continua ou não a ler o plano de negócios.

Função: explica o modelo de negócios básico, fornece uma explanação dos fundamentos e justificativas gerais para a estratégia que se tem em vista.  
Recomendações: deve ser escrito com muita atenção, revisado várias vezes e conter uma síntese das principais informações que constam no texto do plano de negócios. Deve ainda ser dirigido ao público alvo do plano de negócios e explicitar qual o objetivo do plano de negócios em relação ao leitor. (NUNES e SILVA, 1996, p.50)

Portanto, o sumário executivo deve ser a última seção a ser escrita, pois depende de todas as outras seções do plano para ser feita. Sua estruturação se dá a partir da análise de toda a organização projetado.

### *Planejamento estratégico do negócio*

A seção de planejamento estratégico é onde são definidos os rumos do empreendimento, sua situação atual, suas metas e objetivos de negócio, bem como a descrição da visão e missão do empreendimento. É a base para o desenvolvimento e implantação das demais ações do empreendimento. Este será descrito e analisado de modo amplo posteriormente.

### *Descrição da empresa/empreendimento*

Nesta seção deve-se descrever o empreendimento, seu histórico, estrutura organizacional, localização, parcerias, serviços terceirizados, etc. Em caso de empresa já constituída, descrever também seu crescimento/faturamento dos últimos anos, sua razão social, e impostos.

### *Produtos e serviços*

Deve descrever quais são os produtos e serviços, como são produzidos, ciclo de vida, fatores tecnológicos envolvidos, pesquisa e desenvolvimento, principais clientes atuais, se detém marca e/ou patente de algum produto etc.

### *Análise de mercado*

Deve-se mostrar que se conhece muito bem o mercado consumidor do produto/serviço (através de pesquisas de mercado): como está segmentado, as

características do consumidor, análise da concorrência, a participação de mercado do empreendimento e a dos principais concorrentes, os riscos do negócio etc. A análise do mercado envolve pelo menos três dimensões: o mercado consumidor, os fornecedores e os concorrentes (DORNELAS, 2003).

### *Plano de marketing*

O Plano de marketing apresenta como se pretende vender seu produto/serviço e conquistar seus clientes, manter o interesse dos mesmos e aumentar a demanda. Deve abordar seus métodos de comercialização, diferenciais do produto/serviço para o cliente, política de preços, projeção de vendas, canais de distribuição e estratégias de promoção/comunicação e publicidade. Destaca ainda a necessidade da interação com os clientes buscando destas respostas para melhoria contínua.

### *Plano financeiro*

A seção de finanças deve apresentar em números todas as ações planejadas do empreendimento e as comprovações, através de projeções futuras (quanto precisa de capital, quando e com que propósito), de sucesso do negócio. Deve conter itens como fluxo de caixa com horizonte de no mínimo 3 anos, balanço, ponto de equilíbrio, necessidades de investimento, lucratividade prevista, prazo de retorno sobre investimentos etc.

A definição destes elementos fazem com que a empresa não perca de vista seus objetivos e tenha um planejamento que lhe permitirá um maior desenvolvimento, partindo de condições financeiras concretas e que determinarão seu sucesso.

## **2.2 Planejamento Estratégico: sua importância e finalidades**

De acordo com Chiavenato (1999, p.212) o “planejamento é a função administrativa que define os objetivos e decide sobre os recursos e tarefas necessários para alcançá-los adequadamente.” Partindo dessa conceituação

concebe-se que o resultado desse planejar são os planos que se tornam principais pontos para o sucesso de uma organização. Planejar nada mais é do que olhar para frente, para o futuro. Esse olhar implica a construção de bons planos que ajudem as pessoas a fazer hoje as ações necessárias para melhor enfrentar os desafios de amanhã.

O planejamento é a primeira das quatro funções administrativas. Este planejamento pode estar voltado para a estabilidade no sentido de assegurar a continuidade do comportamento atual em um ambiente previsível e estável. Também pode estar voltado para a melhoria do comportamento a fim de assegurar a reação adequada a freqüentes mudanças em um ambiente mais dinâmico e incerto. Pode ainda estar voltado para as contingências no sentido de antecipar-se a eventos que possam ocorrer no futuro e identificar as ações apropriadas para quando eles eventualmente ocorrerem (MONTANA & CHARNOV, 2000, p. 101).

Chiavenato (1999) propõe três tipos diferenciados de planejamento:

*Planejamento conservador:* é o planejamento voltado para a estabilidade e a manutenção da situação existente. As decisões são tomadas a fim de obter bons resultados, mas não necessariamente os melhores possíveis, pois dificilmente o planejamento procurará fazer mudanças radicais na organização.

*Planejamento otimizante:* é o planejamento voltado para a adaptabilidade e inovação dentro da organização. As decisões são tomadas a fim de obter os melhores resultados possíveis para a organização, seja minimizando recursos para alcançar um determinado desempenho ou objetivo, seja maximizando o desempenho para melhor utilizar os recursos disponíveis.

*Planejamento adaptativo:* é o planejamento voltado para as contingências e o futuro da organização. As decisões são tomadas a fim de harmonizar os diferentes interesses envolvidos, elaborando uma composição capaz de levar a resultados para o desenvolvimento natural da empresa e ajustá-la as contingências que surgem no meio do caminho. Esse planejamento procura reduzir o planejamento retrospectivo voltado para a eliminação das deficiências localizadas no passado da organização.

Em todos esses casos o planejamento consiste na tomada antecipada de decisões. Trata-se de decidir agora o que fazer antes da ocorrência da ação

necessária. Não se trata simplesmente de decisões que produzirão efeitos e conseqüências futuras.

Maximiano (2000) ao analisar a importância do planejamento numa organização define que este segue etapas para que se chegue aos resultados. Essas etapas são:

- Definir os objetivos que consiste no primeiro momento e se estabelece os pontos a que se pretende chegar;
- Analisar a situação atual em relação aos objetivos para que estes estejam consonantes com as necessidades da empresa;
- Desenvolver pressupostos quanto as ações futuras observando a necessidade da construção de situações que evidenciem os ambientes esperados dos planos em operação;
- Analisar as alternativas de ação partindo da avaliação dos ambientes e adequando situações para alcançar os objetivos propostos;
- Implementação do plano e avaliação dos resultados que nada mais é do que fazer o que foi planejado sem perder de vistas os resultados das ações com vistas ao alcance dos objetivos.

Diante desses pontos cabe ressaltar que nem sempre é possível contar com especialistas na construção do planejamento, mas para que esse alcance os resultados é necessário conhecer a organização, sua situação atual e predispor os objetivos a partir da sua missão.

Montana e Charnov (2000) propõem que a importância básica do planejamento numa organização está na possibilidade de antecipar mudanças em seus sistemas internos e no ambiente, o que lhe garantirá sobreviver em meio a competitividade do mercado e ser eficaz nos serviços o no atendimento que presta. A atividade de planejamento em uma organização é produto de três necessidades: necessidade ou vontade de interferir no curso dos acontecimentos e criar o futuro, necessidade de enfrentar eventos futuros conhecidos ou previsíveis e necessidade de coordenar eventos ou recursos entre si.

A partir dessa definição podemos compreender os benefícios do planejamento para uma organização. Para Chiavenato (1999) esses benefícios

podem trazer vantagens como: focalização e flexibilidade, pois o planejamento passa a ser orientado para resultados, para prioridades e para as mudanças; melhoria na coordenação, pois os diferentes sistemas e grupos na organização precisam ser adequadamente coordenados; melhoria no controle envolvendo a medição e avaliação do desempenho, bem como a tomada de ação corretiva para melhorar o processo quando necessário; e administração do tempo ficando mais fácil balancear e aproveitar o tempo para o cumprimento das funções e responsabilidades.

Outro ponto que precisa ser destacado é em relação aos tipos de planejamento. A compreensão dos tipos de planejamento é essencial para que se consiga delimitar pressupostos tangíveis para a organização. Chiavenato (1999) mostra que o planejamento se dá em três níveis: institucional, intermediário e operacional.

O planejamento institucional é considerado como estratégico e prevê as seguintes etapas: determinação dos objetivos empresariais, análise ambiental externa, análise organizacional interna, formulação das alternativas estratégicas e escolha da estratégia empresarial, elaboração do planejamento estratégico e a implementação por meio de planos táticos e planos operacionais. Seu conteúdo é genérico e sintético, visando o longo prazo sendo macroorientado para a organização como um todo.

O planejamento intermediário é considerado como tático constitui a primeira função da administração. Antes que qualquer função administrativa seja executada, a administração precisa determinar os objetivos e os meios necessários para alcançá-los. Para que esta forma de planejamento seja implementada é necessário a observação dos níveis hierárquicos da organização. “No fundo, o planejamento tático é uma técnica para absorver a incerteza e permitir mais consistência no desempenho das empresas.” (CHIAVENATO, 2000. p.168)

O mesmo autor, explica que o planejamento tático é um processo permanente e contínuo; é sempre voltado para o futuro; se preocupa com a racionalidade de tomada de decisões; seleciona entre as várias alternativas disponíveis um determinado curso de ação; é sistêmico; é interativo; é uma técnica de alocação de recursos; é uma técnica cíclica; é uma função administrativa que

interage dinamicamente com as demais e; é uma técnica de mudança e de inovação.

O planejamento operacional é conceituado da seguinte forma:

O planejamento operacional se preocupa basicamente com o “o que fazer” e com o “como fazer”. Refere-se especificamente as tarefas e operações realizadas no nível operacional. Como está inserido na lógica de sistema fechado, o planejamento operacional está voltado para a otimização e maximização de resultados, enquanto o planejamento tático está voltado para resultados satisfatórios. (MAXIMIANO, 2000. p.184)

A partir da definição do planejamento, da sua importância e aplicação na organização também é fundamental refletir sobre o planejamento estratégico como instrumento de ampliação dos resultados da organização como um todo. O planejamento estratégico permite a organização gerenciar melhor sua atuação no mercado.

O Planejamento estratégico é um processo gerencial que permite estabelecer um direcionamento a ser seguido pela empresa, com o objetivo de se obter uma otimização na relação entre a empresa e seu ambiente. Ele diz respeito à formulação de objetivos para a seleção de programas de ação e para sua execução, levando em conta as condições internas e externas à empresa e sua evolução esperada. Também considera premissas básicas que a empresa deve respeitar para que todo o processo tenha coerência e sustentação. (CERTO & PETER, 1993 p. 81)

Neste sentido, além do compromisso de conquistar e reter clientes satisfeitos, as organizações bem sucedidas devem estar sempre prontas a se adaptar a mercados em contínua mudança. O planejamento estratégico orientado ao mercado cumpre exatamente esta função, pois busca manter uma flexibilidade viável de seus objetivos, habilidades e recursos enquanto mantém um compromisso com o lucro, o crescimento e sua missão organizacional.

Compreende-se assim que a mudança constante dos cenários econômicos no mundo, inclusive no Brasil, surgem alguns fatores negativos sobre os quais deverá se concentrar a atenção dos administradores. Questões como reduzido crescimento econômico, globalização, regulamentação governamental, inflação, escassez de alguns recursos, alto custo do petróleo e protecionismo internacional deverão alertar as organizações para a utilização e aperfeiçoamento desse Planejamento.

Segundo Tachizawa e Resende (2000), no Brasil, apesar de muitas empresas já estarem utilizando a metodologia do Planejamento Estratégico, ainda pairam dúvidas sobre o que realmente este vem a ser e como deve ser formulado. A maior dúvida diz respeito a uma acentuada tendência para a utilização dos termos “Planejamento Estratégico” e “Planejamento a Longo Prazo” como se fossem sinônimos.

Para Igor Ansoff (1990), somente um número reduzido de empresas utiliza o verdadeiro Planejamento Estratégico. A grande maioria das organizações continua empregando as técnicas do Planejamento de Longo Prazo, que se baseiam em extrapolação das situações passadas.

A metodologia do planejamento estratégico foi introduzida na metade dos anos 60, mediante proposições do professor Igor Ansoff, dos pesquisadores do *Stanford Research Institute* e dos consultores da *McKinsey Consulting Co.*

Kotler (1975, p.104), um dos defensores da sua utilização, propõe o seguinte conceito: “O Planejamento Estratégico é uma metodologia gerencial que permite estabelecer a direção a ser seguida pela Organização, visando maior grau de interação com o ambiente”. A direção engloba os seguintes itens: âmbito de atuação, macropolíticas, políticas funcionais, filosofia de atuação, macroestratégia, estratégias funcionais, macroobjetivos, objetivos funcionais.

O grau de interação entre uma organização e o ambiente, que pode ser positivo, neutro ou negativo, é variável dependendo do comportamento estratégico assumido pela organização perante o contexto ambiental. Assim, o Planejamento Estratégico, mais que um documento estático, deve ser visto como um instrumento dinâmico de gestão que contém decisões antecipadas sobre a linha de atuação a ser seguida pela organização no cumprimento de sua missão.

### **2.3 Administração financeira**

Segundo Chiavenato (2000, p.87) “a administração financeira de uma empresa é um aspecto do problema econômico mais amplo, ou seja, a melhor utilização possível dos recursos limitados, dados alguns objetivos de desempenho.”

Seu posicionamento evidencia que a administração financeira tem a mesma ou maior potencialidade que os outros setores cabíveis de administração dentro da organização. Sua importância está, principalmente, na captação de recursos monetários para que a empresa desenvolva as suas atividades correntes e expanda a sua escala de operações, se assim for desejável.

A administração financeira é uma ferramenta ou técnica utilizada para controlar da forma mais eficaz possível, no que diz respeito à concessão de crédito para clientes, planejamento, análise de investimentos e, de meios viáveis para a obtenção de recursos para financiar operações e atividades da empresa, visando sempre o desenvolvimento, evitando gastos desnecessários, desperdícios, observando os melhores “caminhos” para a condução financeira da empresa. (CHIAVENATO, 2000, p.88)

Os estudos de Gitman (1997) destacam que esta forma parte da administração se ocupa diretamente das questões relacionadas ao monetário e tem como executor o administrador financeiro que administra as finanças de todos os tipos de empresas, sejam elas Individuais, de responsabilidade Limitada ou Sociedade Anônima.

Portanto, é importante que ao se pensar em administração financeira, compreenda-se inicialmente o conceito de finanças. “Finanças corresponde ao conjunto de recursos disponíveis circulantes em espécie que serão usados em transações e negócios com transferência e circulação de dinheiro.” (HOJI, 2000, p.14) Partindo desta compreensão é importante que se analise de modo pormenorizado a real situação econômica dos fundos da empresa, com relação aos seus bens e direitos garantidos.

Para o mesmo autor, as finanças fazem parte do cotidiano, no controle dos recursos para compras e aquisições, tal como no gerenciamento e própria existência da empresa nas suas respectivas áreas, seja no marketing, produção, contabilidade e, principalmente na administração geral de nível tático, gerencial e estratégico em que se toma dados e informações financeiras para a tomada de decisão na condução da empresa. Portanto, tem fundamental importância na organização como um todo.

Percebe-se que a administração financeira pode ser considerada o coração da organização, pois deve manter-se ativa, viva e fazer com que todos os outros

setores tornem-se produtivos e atendam as expectativas de mercado para que a organização continue a funcionar. Se não houver uma boa administração financeira a empresa pode ser sucumbida pelo mercado. Assim, percebe-se que é por falta de planejamento e controle financeiro é que muitas morrem nos primeiros anos de funcionamento, podendo ser esta a principal lacuna entre o fracasso e o sucesso da empresa.

Gitman (1997) propõe que a administração financeira de uma empresa pode ser realizada por pessoas ou grupos de pessoas que podem ser denominadas como: vice-presidente de finanças diretor financeiro, controller e gerente financeiro, sendo também denominado simplesmente como administrador financeiro. Sendo que, independente da classificação, tem-se os mesmos objetivos e características, obedecendo aos níveis hierárquicos.

Contudo, é importante esclarecer que, cada empresa possui e apresenta um específico organograma e divisões deste setor, dependendo bastante de seu tamanho. Em empresas pequenas, o funcionamento, controle e análise das finanças, são feitas somente no departamento contábil, até mesmo, por questão de encurtar custos e evitar exageros de departamentos pelo fato de seu porte, não existindo necessidade de se dividir um setor que está inter-relacionado e, que dependendo do da capacitação do responsável desse setor poderá muito bem arcar com as duas funções de tesouraria e controladoria. (HOJI, 2000)

Portanto, a administração financeira serve, de modo geral, para manusear da melhor forma possível os recursos financeiros e tem como objetivo otimizar o máximo que se puder o valor agregado dos produtos e serviços da empresa a fim de se ter uma posição competitiva mediante a um mercado repleto de concorrência, proporcionando deste modo, o retorno positivo a tudo o que foi investido para a realização das atividades da mesma, estabelecendo crescimento financeiro e satisfação aos investidores.

### **2.3.1 Capital de giro**

Segundo Assaf Neto e Silva (1997) “capital de giro é o conjunto de valores necessários para a empresa fazer seus negócios acontecerem (girar). Existe a

expressão "Capital em Giro", que seriam os bens efetivamente em uso." Referindo-se a teoria deste autor, fica claro que o capital de giro precisa ser acompanhado e monitorado permanentemente, pois está sofrendo o impacto das diversas mudanças no panorama econômico enfrentado pela empresa de forma contínua. Ele também é um conceito econômico - financeiro e não uma definição legal, constituindo uma fonte de fundos permanente utilizada para financiar a necessidade de capital de giro.

Para Martins (2001) é importante observar que esses investimentos são, em geral, realizados através de "Autofinanciamento" (empréstimos a longo prazo, aumento do capital em dinheiro e lucros líquidos) que por sua vez, aumentam o Capital de Giro (aumento das fontes permanentes) compensando, aproximadamente, a diminuição provocada pelos novos investimentos. Mas essa não é uma verdade infalível, pois nem todas as empresas fazem o endividamento de longo prazo o que, as vezes, dificulta a sua atuação e manutenção no mercado.

Os estudos de Martins (2001) destacam ainda que o capital de giro representa, em média, 30 a 40% do total dos ativos de uma empresa. O capital permanente tem um peso maior sobre o total dos ativos, atingindo entre 60 e 70%. Apesar de sua menor participação sobre o total dos ativos da empresa, o capital de giro exige um esforço do administrador financeiro maior do que aquele requerido pelo capital fixo.

Ross, Westerfield e Jordan (2000, p.101-103) destacam que as dificuldades de capital de giro numa empresa são devidas, principalmente, à ocorrência dos seguintes fatores:

- Redução de vendas;
- Crescimento da inadimplência;
- Aumento das despesas financeiras;
- Aumento de custos;
- Alguma combinação dos quatro fatores anteriores.

Na situação mais freqüente, os problemas de capital de giro surgem como conseqüência de uma redução de vendas. Assim, o capital de giro constitui-se como o principal ativo da organização, sem ele não há razão de sua existência.

Nakagawa (1991) deixa claro que ao abrir um negócio, é preciso dinheiro para transformá-lo em realidade. O empreendedor precisa de dinheiro para alugar ou comprar o local, para mobília, equipamentos e suprimentos, para pagar profissionais como advogados e contadores e também para continuar a pesquisa e o desenvolvimento do seu produto ou serviço. Também pode precisar de dinheiro para pagar funcionários. Há vários lugares onde se pode conseguir o montante que um novo negócio precisa, mas antes é preciso pensar sobre que tipo de financiamento será melhor para você e sua empresa.

O mesmo autor define ainda que em todas as etapas da vida da sua empresa podem surgir necessidades financeiras que exigem financiamento externo, como os que se propõe a seguir.

- *Capital inicial*: é o dinheiro destinado as pesquisas e planejamentos iniciais do seu negócio.
- *Capital de giro*: é o financiamento que ajuda a pagar os equipamentos, aluguel, suprimentos, etc., durante o primeiro (ou primeiros) anos de operação.
- *Capital mezanino*: também conhecido como capital de expansão, é o financiamento que ajudará a empresa a crescer, comprar equipamentos maiores e melhores ou mudar para um local maior.
- *Capital ponte*: como fica implícito no nome, faz a ponte entre o financiamento atual e o próximo nível de financiamento.

Cada um deles tem um papel importante no crescimento da empresa em várias etapas. São estes recursos que permitem a implementação e a continuidade da organização.

### **2.3.2 Fluxo de caixa**

Beulke e Bertó (1996) designam que em Finanças, o fluxo de caixa, refere-se ao montante de caixa recebido e gasto por uma empresa durante um período de tempo definido, algumas vezes ligado a um projeto específico.

Na Contabilidade, uma projeção de fluxo de caixa demonstra todos os pagamentos e recebimentos esperados em um determinado período de tempo. O controlador de fluxo de caixa necessita de uma visão geral sobre todas as funções da empresa, como: pagamentos, recebimentos, compras de matéria-prima, compras de materiais secundários, salários e outros, por que é necessário prever o que se poderá gastar no futuro dependendo do que se consome hoje. (MARTINS, 2001, p.302)

Portanto, configura-se a partir desta análise que é por meio da previsão de entradas e saídas de recursos monetários, por um determinado período. Essa previsão deve ser feita com base nos dados levantados nas projeções econômico-financeiras atuais da empresa, levando, porém, em consideração à memória de dados que respaldará essa mesma previsão. O principal objetivo dessa previsão é fornecer informações para a tomada de decisões, tais como: prognosticar as necessidades de captação de recursos bem como prever os períodos em que haverá sobras ou necessidades de recursos; aplicar os excedentes de caixa nas alternativas mais rentáveis para a empresa sem comprometer a liquidez.

Os estudos Ross, Westerfield e Jaffe (2002) analisam de modo pormenorizado a administração financeira das organizações e propõem que o fluxo de caixa deve ser projetado a partir dos seguintes dados:

*Entradas*

- a) contas a receber
- b) empréstimos
- c) dinheiro dos sócios

*Saídas*

- a) contas a pagar
- b) despesas gerais de administração (custos fixos)
- c) pagamento de empréstimos
- d) compras à vista

Portanto, o fluxo de caixa é considerado um dos principais instrumentos de análise e avaliação de uma empresa, proporcionando ao administrador uma visão futura dos recursos financeiros da empresa, integrando o caixa central, as contas correntes em bancos, contas de aplicações, receitas, despesas e as previsões. As decisões relacionadas a compra, venda, investimentos, aportes de capital pelos

sócios captação ou pagamento de empréstimos e desinvestimentos, constituem um fluxo contínuo entre as fontes geradoras e as utilizadoras de recursos. Deve e pode ser utilizado por empresas de qualquer porte dada a sua importância e simplicidade. Entre os Micro e Pequenos Empresários se a sua necessidade ainda não foi sentida, com certeza foi intuída.

Neste contexto, a projeção do fluxo de caixa permite a avaliação da capacidade de uma empresa gerar recursos para suprir o aumento das necessidades de capital de giro geradas pelo nível de atividades, remunerar os proprietários da empresa, efetuar pagamento de impostos e reembolsar fundos oriundos de terceiros.

### **2.3.3 Orçamento**

O orçamento é também parte importante na organização, pois é por meio dele que se tem condições de executar o plano financeiro. Nakagawa (1991) define que orçamento é o plano financeiro para implementar a estratégia da empresa para determinado exercício.

Um orçamento em contabilidade e finanças é a expressão das receitas e despesas de um indivíduo ou organização, dentro de um período limitado (geralmente, mensal ou anual). O orçamento, na verdade, deriva do processo de planejamento organizacional; ou seja, a organização (pública ou privada com ou sem fins lucrativos) deve estabelecer objetivos e metas, materializados em um Plano. Este deverá conter valores em moeda para o devido acompanhamento e avaliação da gestão. (NAKAGAWA, 1991, p.291)

O estudo do orçamento, segundo alguns autores como Nakagawa (1991), Ross, Westerfield e Jaffe (2002) e Assaf Neto e Silva (1997) remonta à década de 1920. Na verdade, a gestão organizacional vem tendo saltos de qualidade desde a Revolução Industrial no Século XIX. Esta evolução na gestão proporcionou diversas técnicas na elaboração dos orçamentos, partindo do orçamento tradicional. Surgiram então o Orçamento de Desempenho, o Sistema de Planejamento, Programação e Orçamento (PPBS), o Orçamento Base Zero, o Orçamento-Programa, o *Beyond Budgeting*, o *Rationalization des Choix Budgetaires*, dentre outras.

Portanto, a grande maioria das empresas de grande porte e multinacionais têm entre suas responsabilidades desenvolver orçamentos para seus períodos de operação. Um orçamento empresarial deve detalhar quais serão as receitas e despesas da companhia dentro de períodos futuros. Assim, é fundamental que as pequenas e médias empresas também tenham no orçamento uma luz para a sua atuação no mercado e, conseqüentemente a melhoria da sua participação econômica no país. Isso fará com que tudo aquilo que ela tenciona a fazer seja planejado e executado dentro de suas possibilidades financeiras, o que trará um endividamento planejado.

#### **2.3.4 Fontes de financiamento**

Segundo Leo (2006), o Brasil não oferece muitas opções para as MPE buscarem investimento para proporcionar o crescimento do negócio. Durante muitos anos uma das poucas alternativas foi recorrer aos bancos, com financiamentos a altas taxas de juros, sem falar na burocracia e grande dificuldade em obter o recurso almejado. Outra opção sempre foi o dinheiro do próprio empresário, sócios e parentes. Mas isso começa a mudar.

Dornelas (2005) propõe que empresas empreendedoras estão constantemente em busca de novos capitais e isto quase nunca é fácil. Para ele, empreendedores experientes percebem que o financiamento de empresas é feito em estágios e que eles têm que estar atentos para as últimas tendências em financiamento. Muitos iniciantes acreditam erradamente que podem gerar fluxo de caixa suficiente num curto período de tempo e criam estratégias de busca de investimento sem ajuda de profissionais especializados, colocando em risco o sucesso de seu negócio.

Ele mostra que está surgindo no mercado brasileiro uma nova forma de obtenção de capital, a novidade é conhecida pelo nome de *Venture Capital*, ou capital de risco. As empresas de *Venture Capital* são responsáveis pela sustentação de uma boa parte das micro empresas americanas. Ao contrário dos bancos, estas empresas não emprestam dinheiro, injetam recursos na empresa e ficam com parte do controle acionário.

Dornelas (2005) destaca que em oposição aos sonhos da maioria dos empreendedores, o financiamento inicial pode ser a parte mais difícil de lançar um novo negócio. Existem muitos conceitos populares errados que pregam que uma idéia, pessoas competentes e um plano de negócios garantem a presença do capitalista de risco no negócio. Eles não percebem que empresas tradicionais de *Venture Capital* financiam apenas uma fração muito pequena das muitas novas empresas que surgem a cada ano. Eles não estão conscientes do fato de que 90% do capital necessário para começar um novo negócio vem de fontes privadas e que é parte da função do empreendedor identificar e vender seus projetos a estas fontes. Este é um trabalho muito difícil e desgastante.

Para todos os objetivos o empreendedor tem duas opções básicas de financiamento: dívida ou equidade, comprometendo parte de seu negócio ou entregando parte do negócio a outro. É comum existir as duas opções de financiamento em um único negócio.

Ao analisar as fontes de financiamento Dornelas (2005) descreve que financiar uma empresa pode ser confuso e irritante. Se o empresário for um iniciante no assunto, tudo parece mais complicado. Para tanto ele propõe algumas fontes de financiamento:

#### *Pessoal*

- Economia
- Cartão de Crédito
- Venda de propriedade
- Segundo financiamento para compra de casa própria

#### *Família e amigos*

- Investimentos Pessoais
- Empréstimo ou equidade
- Conhecimento

#### *Funcionários*

Muitos empreendedores não aproveitam a possibilidade de obter investimento

tanto através de dívidas quanto dividendos de funcionários que já trabalham para a empresa ou que virão a trabalhar.

### *Venture Capital*

Empresas de *Venture Capital* têm muita capacidade para gerenciar seus investimentos:

- Time de gerentes de alta qualidade
- Crescimento muito rápido (de zero a \$20 milhões em 4-5 anos)
- Alto potencial de mercado
- Alta necessidade de capital
- Alta responsabilidade

### *Bancos de investimento*

- Funcionam como agentes
- Podem encontrar várias fontes de financiamento
- Têm capacidade de criar estruturas de investimentos exclusivas
- Identificam parceiros estratégicos
- Boa experiência em negociar com produtores

### *Bancos mercantis*

Basicamente possuem as mesmas características que os bancos de investimentos, só que às vezes investem seu próprio dinheiro no negócio.

Além destes, o autor ainda apresenta os parceiros estratégicos, que são P&D, fábricas, distribuidores, empresas de marketing Tipos de empréstimo e fontes. Assim, as fontes de financiamento são fundamentais para que as organizações participem de forma qualitativa no mercado.

## **2.4 Micro e Pequenas Empresas**

Segundo o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2004) Pessoa Jurídica é uma entidade civil de direito público ou privado com ou sem fins lucrativos. Pode ser entendida também como um “ente abstrato” com características próprias. Pode ser classificada em micro, pequena, média e

grande empresa, podendo ser, desde uma firma individual até uma empresa com operações em bolsa de valores.

A adoção de critérios para a definição de tamanho de empresa constitui importante fator de apoio às micro e pequenas empresas, permitindo que as firmas classificadas dentro dos limites estabelecidos possam usufruir os benefícios e incentivos previstos nas legislações que dispõem sobre o tratamento diferenciado ao segmento, e que buscam alcançar objetivos prioritários de políticas públicas, como o aumento das exportações, a geração de emprego e renda, a diminuição da informalidade dos pequenos negócios, entre outras.

O SEBRAE utiliza o conceito de pessoas ocupadas nas empresas, principalmente nos estudos e levantamentos sobre a presença da micro e pequena empresa na economia brasileira, conforme os seguintes números:

- Microempresa:
  - I) na indústria e construção: até 19 pessoas ocupadas;
  - II) no comércio e serviços, até 09 pessoas ocupadas;
- Pequena empresa:
  - I) na indústria e construção: de 20 a 99 pessoas ocupadas;
  - II) no comércio e serviços, de 10 a 49 pessoas ocupadas.

No entanto, atualmente, os critérios adotados em diversos programas de crédito do governo federal em apoio às MPE segue o Estatuto de 1999, que conceitua micro e pequena empresa pela receita bruta anual, cujos valores foram atualizados pelo Decreto nº 5.028/2004, de 31 de março de 2004, que corrigiu os limites originalmente estabelecidos (R\$ 244.000,00 e R\$ 1.200.000,00, respectivamente). Os limites atuais são os seguintes:

- Microempresa: receita bruta anual igual ou inferior a R\$ 433.755,14 (quatrocentos e trinta e três mil, setecentos e cinquenta e cinco reais e quatorze centavos);
- Empresa de Pequeno Porte: receita bruta anual superior a R\$ 433.755,14 e igual ou inferior a R\$ 2.133.222,00 (dois milhões, cento e trinta e três mil, duzentos e vinte e dois reais).

No Brasil, não há banco de dados sistematizados com informações financeiras sobre as MPE`s, uma vez que estas empresas não são obrigadas, pela lei, a fazer escrita fiscal. No entanto, conforme números do SEBRAE o principal motivo da mortalidade da empresa, segundo os proprietários/administradores, concentra-se na falta de capital de giro. Sabe-se pela experiência do dia-a-dia que muitas dessas mortes e também de dificuldades hoje enfrentadas por empresas ativas, teve origem na imobilização do capital de giro, passando a captar recursos mais caros.

Sabe-se que isso se deve, em muito, pelas dificuldades das micro e pequenas empresas ao acesso do crédito. Conforme Carvalho e Abramovay (2004) "O sistema financeiro brasileiro não atende às necessidades das pequenas e das microempresas", dizendo que "O custo do crédito no Brasil é muito alto sob qualquer parâmetro de comparação internacional" e ainda "As dificuldades de financiamento na economia brasileira decorrem do custo elevado e das fortes restrições de acesso ao crédito".

Além das dificuldades enfrentadas na obtenção de crédito, há ainda o despreparo dos empresários na hora de obter empréstimos.

## **2.5 Fundo Constitucional de Financiamento do Centro-Oeste - FCO**

A Constituição Federal de 1988 destinou parte do produto da arrecadação dos impostos sobre renda e proventos de qualquer natureza e sobre produtos industrializados para aplicação em programas de financiamento ao setor produtivo das Regiões Norte, Nordeste e Centro-Oeste.

A aprovação do FCO se deu pela Resolução Condel/FCO nº 293, de 15 de dezembro de 2006 e alterada pelas Resoluções Condel/FCO nº 294 e 295 de 15 de dezembro de 2006.

Ao distribuir fatia da arrecadação tributária para as regiões mais carentes, a União propiciou a criação dos Fundos Constitucionais de Financiamento, entre os quais o FCO, que tem por objetivo contribuir para o desenvolvimento econômico e social da Região Centro-Oeste, mediante a execução de programas de

financiamento às atividades produtivas dos setores agropecuário, industrial, agroindustrial, mineral, infra-estrutura, de turismo, comércio e serviços.

O manual do programa propõe que diante da missão constitucional do Fundo e em consonância com as diretrizes e metas estabelecidas para o desenvolvimento da Região, os programas de financiamento buscam maior eficácia na aplicação dos recursos, de modo a aumentar a produtividade dos empreendimentos, gerar novos postos de trabalho, aumentar a arrecadação tributária e melhorar a distribuição da renda.

O direcionamento de recursos aos investimentos de longo prazo permite que os projetos assistidos contribuam para o desenvolvimento regional sustentável e promovam a modernização das atividades econômicas tradicionais, com melhoria de competitividade e sustentabilidade dos agentes de produção.

Assim, em consonância com os planos regionais de desenvolvimento e as orientações do Ministério da Integração Nacional, a programação de financiamento do FCO busca apoiar, prioritariamente, os empreendimentos dos setores econômicos que visem:

- o fortalecimento das atividades produtivas dos mini e pequenos produtores rurais, suas associações e cooperativas e das micro e pequenas empresas, mediante a aplicação de, no mínimo, 51% dos recursos do FCO em operações com aqueles segmentos;
- a organização, o desenvolvimento e a consolidação de pólos dinâmicos da economia da Região e de novas formas de organização produtiva, contemplados no Plano Estratégico de Desenvolvimento do Centro-Oeste;
- estimular atividades produtivas que utilizem fontes alternativas de energia;
- a implantação, o desenvolvimento e a consolidação de "Clusters" ou "Arranjos Produtivos Locais" (cadeia de relações entre empresas, fornecedores de insumo, clientes e instituições que possuem, além da localização, interesses em compartilhar as vantagens da proximidade);
- a formação, o fortalecimento e o adensamento de cadeias produtivas estratégicas;

- o fortalecimento do associativismo e das iniciativas de base comunitária;
- a melhoria dos padrões de produtividade e competitividade das atividades econômicas regionais, mediante a redução dos custos de produção e comercialização;
- o fortalecimento prioritário de áreas com comprovada capacidade de diversificação e expansão de suas atividades produtivas;
- a integração da economia regional com as áreas dinâmicas do comércio nacional e internacional, em especial com os grandes blocos de comércio, como o Mercosul.

Portanto, o FCO é um projeto que tem por função contribuir para o desenvolvimento econômico e social da região Centro-Oeste, mediante a execução de programas de financiamento as atividades produtivas dos setores agropecuário, industrial, agroindustrial, mineral, infra-estrutura, de turismo, comércio e serviços.

O FCO desempenha um papel importante na promoção do crescimento econômico e do desenvolvimento social da Região apresentada. O FCO é administrado pelo Ministério da Integração Nacional, pelo Banco do Brasil - como agente financeiro - e pelo CONDEL/FCO - Conselho Deliberativo do Fundo Constitucional de Financiamento do Centro-Oeste.

Este programa foi proposto em três segmentos: Empresarial, Rural e Rural com Linhas Especiais Emergenciais. Contudo, o foco deste estudo é o FCO Empresarial que tem por finalidade financiar todos os bens e serviços necessários à implantação, ampliação, modernização, adequação ambiental e sanitária ou realocização de empreendimentos industriais e agroindustriais, com ou sem capital de giro associado.

A área de atuação do FCO abrange o Distrito Federal e os Estados de Goiás, Mato Grosso e Mato Grosso do Sul. A figura a seguir apresenta o território de atuação, relacionando-o a sua extensão no país. É importante observar que esta é uma linha de crédito restrita a esta região do país o que lhe impõe algumas características peculiares.

Figura 01 – Área de atuação do FCO



Consoante o disposto na Lei n.º 7.827/89, as principais fontes de recursos do FCO correspondem aos repasses do Tesouro Nacional, provenientes da arrecadação do IPI e imposto de renda, aos retornos e resultados da aplicação do Fundo e ao resultado da remuneração dos recursos momentaneamente não aplicados.

A linha de crédito Empresarial se divide em: Desenvolvimento Industrial, Desenvolvimento do Turismo Regional, Desenvolvimento dos Setores Comercial e de Serviços. Estas serão analisadas a seguir. Como há créditos direcionados para micro, pequenas, médias e grandes empresas é importante definir o que o Banco do Brasil considera em relação a esta temática. A tabela abaixo apresenta a visão geral sobre os segmentos empresariais.

Tabela 01 - Classificação das Empresas quanto ao Porte

|                 |   |
|-----------------|---|
| Microempresa    | Até R\$ 433 mil                           |
| Pequena empresa | acima de R\$ 433 mil até R\$ 2.133 mil    |
| Média empresa   | acima de R\$ 2.133 mil até R\$ 35 milhões |
| Grande empresa  | acima de R\$ 35 milhões                   |

Assim, compreende-se que é o porte da empresa que definirá essencialmente, as condições da aquisição do financiamento.

Em relação as despesas financeiras as taxas são aplicadas de modo igualitário para todos os segmentos que se enquadrem em determinado porte. A tabela abaixo mostra essa relação.

Tabela 02 – Despesas financeiras

|               |                       |
|---------------|-----------------------|
| Microempresas | 7,25% efetivos ao ano |
| Pequeno porte | 8,25% efetivos ao ano |
| Médio porte   | 10,0% efetivos ao ano |
| Grande porte  | 11,5% efetivos ao ano |

**OBS.:** Para operações em dia é concedido "Bônus de adimplência" de 15% a ser aplicado sobre a parcela de juros pagos, integralmente até a data do vencimento.

### 2.5.1 Programa de Desenvolvimento industrial

A linha para o desenvolvimento industrial apresenta as seguintes características.

*Finalidade* – Financiar todos os bens e serviços necessários à implantação, ampliação, modernização, adequação ambiental e sanitária ou realocação de empreendimentos industriais e agroindustriais, com ou sem capital de giro associado.

*Itens Financiáveis* – O que for necessário à implementação do projeto, exceto os listados nos itens 2 e 3 das Condições Gerais de Financiamento.

Obs.: no caso de produção de álcool e fabricação e refinamento de açúcar, admite-se o financiamento desde que o projeto:

- a) Seja auto-suficiente na geração de energia elétrica demandada por seu programa de produção;
- b) e esteja inserido em Programa de Desenvolvimento dos Governos Estaduais ou do Distrito Federal.

*Público-alvo* – Pessoas jurídicas de direito privado, desde que se dediquem à atividade produtiva nos setores industrial, agroindustrial e mineral.

*Limite Financiável:*

a) Investimento - sobre o valor total dos itens financiáveis serão aplicados os percentuais a seguir indicados:

Tabela 03 – Investimentos

| Microrregiões<br>(Tipologia da<br>PNDR)<br>Porte | Baixa Renda e Baixo<br>Crescimento (BR)<br>Até (%) | Estagnada de Média<br>Renda (EMR)<br>Até (%) | Dinâmica de Média e<br>Baixa Renda (DMR)<br>Até (%) | Alta Renda<br>(AR)<br>Até (%) |
|--|--|--|---|-------------------------------|
| Micro/Pequeno                                    | 100  | 100  | 100   | 100                           |
| Médio  | 95   | 90   | 90  | 85                            |
| Grande   | 90   | 80   | 80  | 70                            |

Esta de investimentos se aplica a todas as linhas de FCO Empresarial.

Para enquadramento no limite financiável, será considerado o município de localização do empreendimento, conforme Tipologia definida pelo Ministério da Integração Nacional. Além disso, para o financiamento de empreendimento desenvolvido em mais de um município, será aplicado o percentual correspondente ao município em que localizada a parte do empreendimento que receberá o maior volume de recursos, observada a Tipologia definida pelo Ministério da Integração Nacional.

*Teto* – R\$ 4,8 milhões por tomador, inclusive quando se tratar de grupo empresarial, respeitada a assistência máxima global permitida com recursos do Fundo.

*Prazo:*

- a) investimento – até 12 anos, incluído o período de carência de até 3 anos;
- b) capital de giro associado – até 3 anos, incluído o período de carência de até 1 ano.

## **2.5.2 Programa de Infra-Estrutura Econômica**

O Programa de Infra-Estrutura Econômica apresenta as seguintes características:

*Finalidade* – Financiar todos os bens e serviços necessários à implantação, ampliação, modernização e reforma de infra-estrutura econômica, exclusivamente a empreendimentos não governamentais nos setores de:

- a) energia – produção, transmissão e distribuição de energia elétrica de origem hidráulica, térmica, eólica, solar e outras;
- b) transporte:
  - I. rodoviário - estradas vicinais e coletoras;
  - II. hidroviário - instalações portuárias e equipamentos de navegação fluvial;
  - III. ferroviário;

- IV. aeroviário;
- c) armazenagem - unidades de armazenagem coletora, intermediária e terminal;
  - d) abastecimento de água;
  - e) esgotamento sanitário;
  - f) usinas de compostagem/aterros sanitários;
  - g) instalação de gasoduto;
  - h) produção de gás;
  - i) distribuição de gás canalizado;
  - j) atividades integradas de logística de armazenagem, transporte, comunicação e energia.

*Itens Financiáveis* – O que for necessário à implementação do projeto.

*Público-alvo* – Pessoas jurídicas de direito privado.

*Limite financiável:*

a) investimento – sobre o valor total dos itens financiáveis serão aplicados os percentuais já analisados na tabela 01.

*Teto* – R\$ 4,8 milhões por tomador, inclusive quando se tratar de grupo empresarial, respeitada a assistência máxima global permitida com recursos do Fundo.

*Prazo* – Até 12 anos, incluído o período de carência de até 3 anos.

### **2.5.3 Programa de Desenvolvimento do Turismo Regional**

O FCO Empresarial para o programa de Desenvolvimento do Turismo Regional apresenta características parecidas com a dos outros anteriores.

*Finalidade* – Financiar todos os bens e serviços necessários à implantação, ampliação e modernização de empreendimentos turísticos, com ou sem capital de giro associado.

*Itens financiáveis* – O que for necessário à implementação do projeto.

*Público-alvo* – Pessoas jurídicas de direito privado, desde que se dediquem à atividade turística, tais como:

- a) meios de hospedagem;
- b) acampamento turístico;
- c) restaurante;
- d) agência de turismo; e
- e) organizadoras de congressos, convenções, seminários e eventos congêneres.

O limite financiável é o mesmo apresentado nos outros dois tipos de financiamento FCO, bem como o teto.

*Teto:*

a) R\$ 4,8 milhões, para financiamento de projeto apresentado por microempresa ou empresa de pequeno porte, destinado, exclusivamente, à construção de novos hotéis no perímetro urbano das capitais, não se admitindo o acolhimento de proposta de valor superior;

b) R\$ 3,2 milhões, para financiamento de projeto apresentado por microempresa ou empresa de pequeno porte, para a ampliação e modernização de hotéis no perímetro urbano das capitais, não se admitindo o acolhimento de proposta de valor superior;

c) demais financiamentos: R\$ 4,8 milhões por tomador, inclusive quando se tratar de grupo empresarial, por Unidade Federativa, até o máximo de duas Unidades.

Obs.: em qualquer dos casos deve ser respeitada a assistência máxima global permitida com recursos do Fundo.

*Prazo:*

a) investimento fixo - até 12 anos, incluído o período de carência de até 3 anos e, no caso de meios de hospedagem, até 15 anos, incluído o período de carência de até 5 anos;

b) capital de giro associado - até 3 anos, incluído o período de carência de até 1 ano.

*Condição especial para financiamento* – O empreendimento deve estar habilitado junto à EMBRATUR, exceto quando se tratar de projetos inseridos nos Programas Oficiais Turísticos aprovados por Lei Estadual ou do Distrito Federal e/ou definidos em Resoluções dos Conselhos de Desenvolvimento Estaduais e do Distrito Federal.

#### **2.5.4 Programa de Desenvolvimento dos Setores Comercial e de Serviços**

E o último item do programa FCO Empresarial refere-se ao Desenvolvimento dos Setores Comercial e de Serviços.

*Finalidade* – Financiar todos os bens e serviços necessários à implantação, ampliação, modernização ou realocização de empreendimentos dos setores comercial e de serviços, com ou sem capital de giro associado.

*Itens financiáveis* – O que for necessário à implementação do projeto.

*Público-alvo* – Pessoas jurídicas de direito privado, desde que se dediquem a atividades nos setores comercial e de serviços.

*Prioridades* – Para efeito da aplicação dos recursos do FCO, no financiamento de empreendimentos comerciais e de serviços devem ser consideradas as seguintes prioridades:

a) as atividades de comercialização e de serviços voltadas para o atendimento das atividades consideradas prioritárias;

b) o atendimento a projetos de micro, pequenas e médias empresas que integram segmentos priorizados no DF e nos Estados do Centro-Oeste, com função indutora ou complementar do desenvolvimento regional;

c) as atividades comerciais e de serviços voltadas para o adensamento, a complementaridade e a consolidação da cadeia agroalimentar e dos pólos agroindustriais;

d) a comercialização de artigos artesanais de natureza agropecuária, produzidos por cooperativas;

e) a distribuição de insumos e bens de capital essenciais ao desenvolvimento agroindustrial (corretivos, fertilizantes, máquinas, equipamentos agrícolas, rações etc.);

f) instalação e ampliação de laboratórios de análises (de solos, de sanidade animal e vegetal, de produtos e de setores afins);

g) as atividades de comercialização de produtos agrícolas e pecuários;

h) a instalação, ampliação e modernização de empreendimentos médicos/hospitalares;

i) a instalação, ampliação e modernização de estabelecimentos de ensino e de prática de esportes;

j) o atendimento a empreendimentos comerciais e de serviços deficientes tecnologicamente e que necessitem de modernização;

k) o atendimento a empresas comerciais e de serviços que atuem no ramo de peças de reposição e/ou reparos de máquinas e equipamentos utilizados nos setores rural e industrial;

l) a comercialização da produção de equipamentos, instrumentos e materiais hospitalares;

m) a instalação e ampliação de empreendimentos especializados na prestação de assistência técnica;

n) a comercialização da produção das indústrias de alta densidade tecnológica: informática (software/hardware), biotecnologia e eletroeletrônica;

o) a comercialização da produção da indústria farmacêutica;

p) o financiamento a empresas que se dediquem à exportação de produtos regionais;

q) atividades de prestação de serviços de capacitação de mão-de-obra para atividades turísticas e de comercialização de produtos de turismo;

r) empreendimentos culturais, indicados pelos Conselhos de Cultura Estaduais e do Distrito Federal.

*Limite financiável:*

a) investimento – sobre o valor total dos itens financiáveis serão aplicados os percentuais indicados na tabela 1.

*Teto* – R\$ 4,8 milhões por tomador, inclusive quando se tratar de grupo empresarial, respeitada a assistência máxima global permitida com recursos do Fundo.

*Prazo:*

a) investimento – até 12 anos, incluído o período de carência de até 3 anos;

b) capital de giro associado – até 3 anos, incluído o período de carência de até 1 ano.

A partir do conhecimento destes elementos sobre cada linha o projeto para o desenvolvimento empresarial é possível analisar com maior firmeza e consistência os resultados da pesquisa de campo que serão apresentados a seguir.

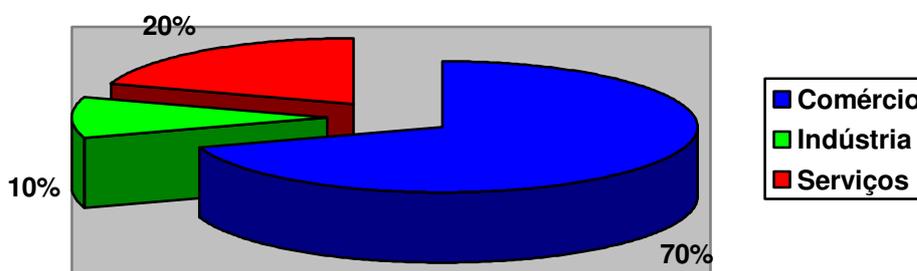
### 3 – ANÁLISE DA REALIDADE – AGÊNCIA FORMOSA-GO

Neste capítulo serão apresentados os resultados da pesquisa de campo. Os 60 participantes da pesquisa são clientes da agência do Banco do Brasil de Formosa-GO, fundada há 50 anos. Esta atende não somente a cidade de Formosa, mas algumas cidades da região do entorno que não contam com uma agência bancária do Banco do Brasil, tais como: Cabeceiras, Vila Boa, São João D'Aliança, Alto Paraíso e Flores de Goiás.

#### 3.1 Análise dos resultados da pesquisa

O intuito deste estudo foi analisar o porque da baixa procura pelo FCO Empresarial na agência do Banco do Brasil de Formosa-GO. O levantamento junto ao Sistema de Informações do Banco do Brasil revela que, nesta agência, atualmente o número de clientes MPEs encarteirados é de 485. E destes somente 47, 9,5%, utilizam o FCO Empresarial. Os resultados apresentados inicialmente são relacionados à questão sócio-econômica dos empresários pesquisados.

Gráfico 1 – Ramo de atividade

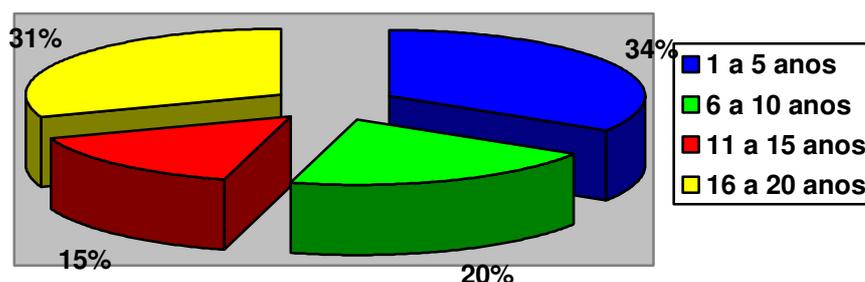


O gráfico acima mostra que o comércio é o ramo com maior evidência na cidade e região. Isso se deve ao fato de que a cidade conta com poucas indústrias. O comércio é ponto forte da cidade com empresas de pequeno e médio porte

voltadas para o atendimento da agricultura, pecuária e de bens de consumo – vestuário, alimentação, construção e outros. É um comércio essencialmente varejista, tendo em característica em função do atendimento da maioria das cidades vizinhas, do entorno.

Outra característica importante observada nestes resultados é que apenas 10% das empresas são prestadoras de serviços. Essa característica peculiar reflete a falta de incentivo para esta área, pois a maioria das prestadoras de serviços em todas os segmentos são empresas que vem da capital federal.

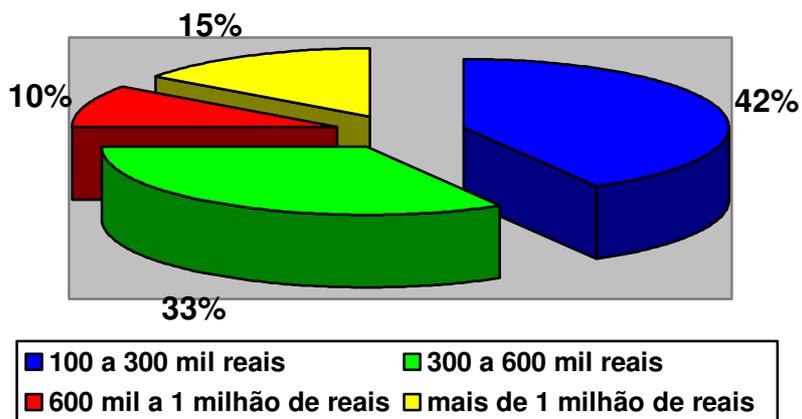
Gráfico 2 – Tempo de operação da empresa



Os resultados do gráfico acima mostram que a maioria das empresas já passaram da fase crítica de sobrevivência. 31% estão funcionando a mais de 15 anos e isso demonstra que há uma visão empreendedora por parte dos seus administradores que, em meio a onda de tecnologia e de competição acirrada no mercado, conseguem manter suas empresas vivas. É relevante ainda destacar que 35% ultrapassaram a marca dos 5 anos de existência, evidenciando que são empresas fortes que se mantêm no mercado fortalecendo a economia local.

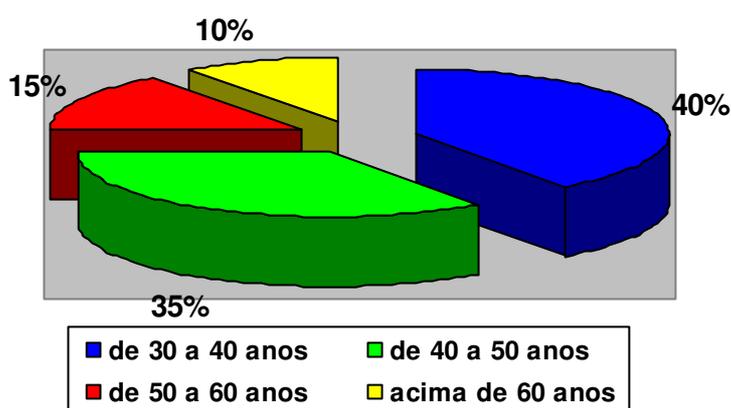
O tempo de operação da empresa é fundamental para que se compreenda se esta obteve ou não sucesso em seus empreendimentos financeiros. Toda a análise evidencia ainda que estes empresários, mesmo com uma boa parte com pouca instrução, consegue manter-se no mercado e ganhar uma boa fatia dele. Os resultados positivos são influenciados, principalmente pela fidelização da clientela.

Gráfico 3 – Faturamento bruto anual



Estes resultados representam a visualização da renda bruta de micro e pequenas empresas. Percebe-se que o maior número de empresas, 43% concentra sua renda entre 100 e 300 mil reais. Outra boa parcela, 33% fica com um faturamento entre 300 e 600 mil reais. Esse resultado reflete no foco da pesquisa que foi, justamente, as pequenas e micro empresas.

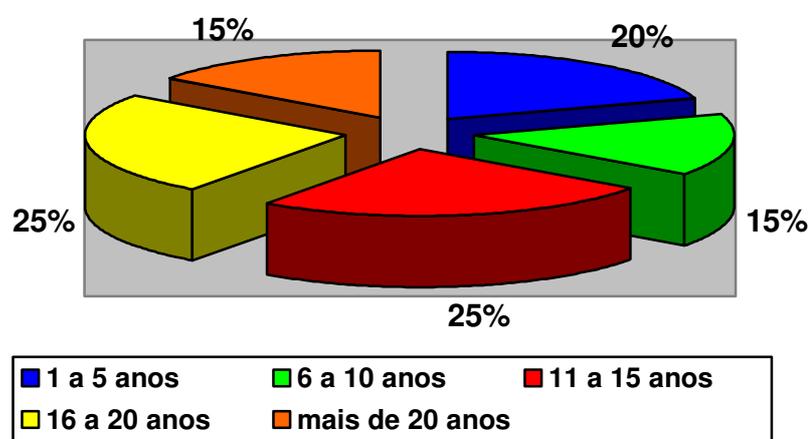
Gráfico 4 – Idade dos dirigentes das organizações



A idade do dirigente evidencia o seu tempo de participação no mercado, bem como a sua experiência na administração da organização. Os resultados do gráfico acima mostram que a maioria dos participantes tem idade entre 30 e 40, 40% e 35%

com idade entre 40 e 50 anos. Isso reflete diretamente nas concepções culturais e de conhecimento sobre a organização e o seu gerenciamento. Isso porque, as pessoas com esta idade obtêm conhecimentos de uma nova era da informação, da tecnologia e, especialmente em relação a economia do país.

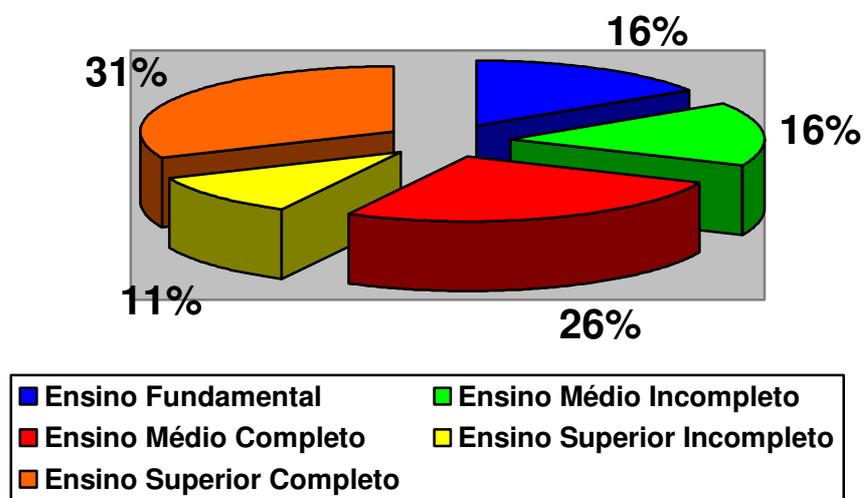
Gráfico 5 – Tempo de experiência no ramo



A experiência é uma das principais “armas” no mercado atual. Quando se tem experiência consegue-se lidar mais facilmente com as turbulências da economia e outros pormenores que permeiam a organização. Assim, percebe-se que a experiência é bem variada entre os pesquisados: 20% apresentam de 1 a 5 anos de experiência; 15% entre 6 e 10 anos; 25% com experiência entre 11 a 15 anos; 25% com experiência entre 16 a 20 anos; e 15% com mais de 20 anos de experiência.

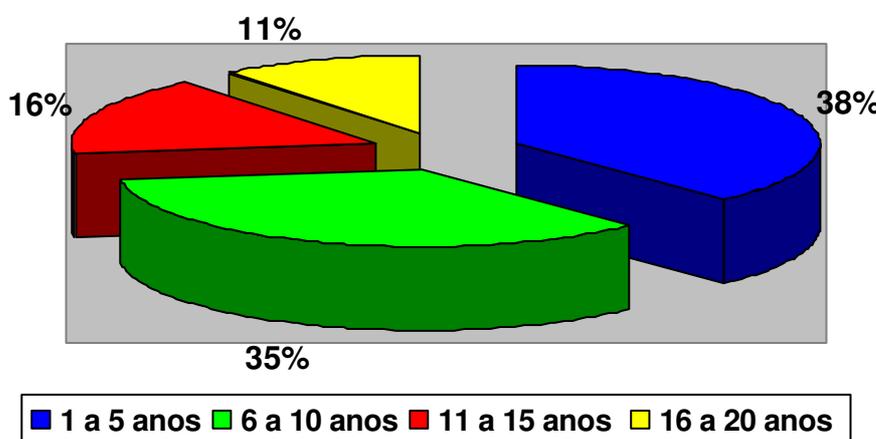
Esses dados levam a concluir que uma das razões para a falta de um plano de negócios ou projeto inicial na empresa pode estar relacionado a longa experiência, pois há alguns anos não era tão comum ouvir falar sobre isso e as teorias eram restritas a formação em Administração. Como boa parte dos participantes só realizaram o ensino médio não tiveram acesso a esse conhecimento.

Gráfico 6 – Grau de instrução dos dirigentes das empresas



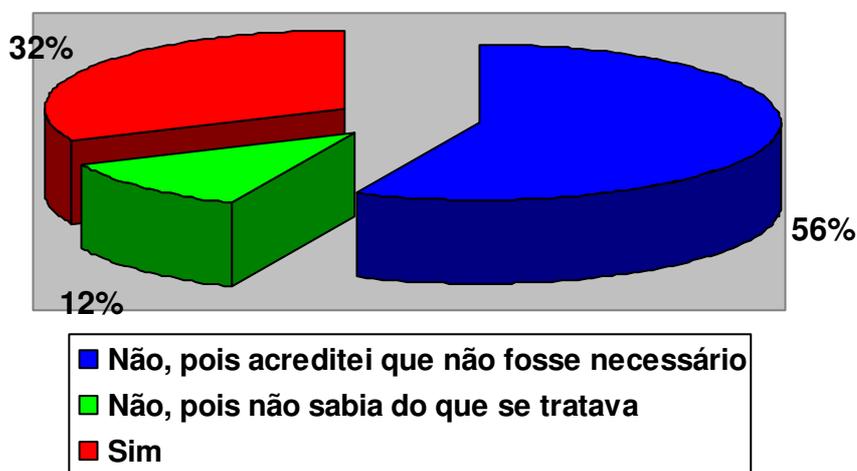
O grau de instrução do empresário reflete diretamente na sua concepção de gestão e de organização da empresa. Isso porque suas concepções, história de vida, cultura, visão de mundo é diferente de empresários que estão iniciando, ou seja, que são mais jovens. Como se observa os resultados há um alto índice de proprietários de empresas que concluíram o ensino fundamental e médio, somando 58% do total. Dos pesquisados 42% são graduados ou estão realizando o ensino superior. A graduação permite ao empresário conhecer novas formas de gestão, de organização da empresa e reflete diretamente nos resultados da empresa.

Gráfico 7 – Tempo como cliente do Banco do Brasil



A necessidade de observar o tempo de clientela do Banco do Brasil, reflete essencialmente no conhecimento da linha de crédito FCO. Como se observa no gráfico acima a maioria dos pesquisados são clientes deste banco de 1 a 10 anos, somando 73%. Esses resultados mostram que a maioria dos clientes já estão nesta agência há um bom tempo, o que lhes permite conhecimento, ao menos parcial das linhas de crédito da empresa.

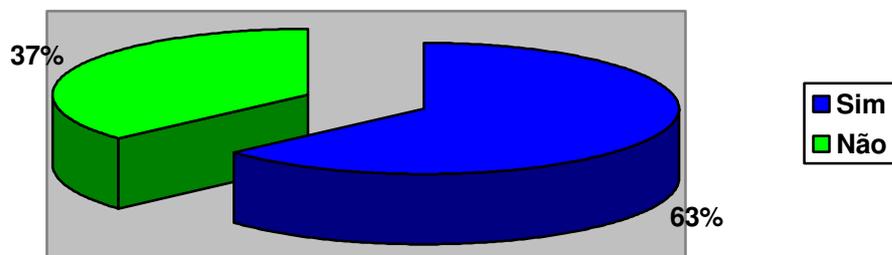
Gráfico 8 – Elaboração de plano de negócios ou projeto para iniciar a empresa



A elaboração do plano de negócios como se observa no referencial teórico é uma necessidade no contexto atual. Mesmo reconhecendo que na prática a maioria das empresas não o realizam este se coloca como essencial para que o planejamento da empresa consiga visualizar situações futuras e consiga sobreviver as adversidades. Os resultados mostram que 56% dos empresário não acharam necessário construir um plano de negócios, 12% não sabiam do que se tratava e 32% o fizeram.

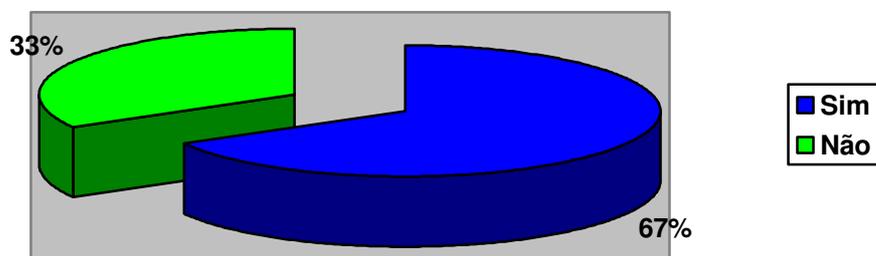
Esses resultados evidenciam entre outros que os empresários, na maioria dos casos não o fizeram pelo fato de que ou herdaram o negocio da família ou já tinha experiência no ramo. Outro ponto importante é a conclusão de que o negócio iniciou-se em pequena escala e foi crescendo, não se percebendo a necessidade de desenvolver este planejamento.

Gráfico 9 – Demanda de recursos de investimentos de longo prazo



O conhecimento da demanda de recursos de longo prazo nem sempre é perceptível pelo empresário. Os resultados acima mostram que 63% dos empresários já tiveram necessidade de investimentos de longo prazo e isso mostra que não é a falta de conhecimento o principal elemento que faz com que haja baixa procura por linhas de créditos com estas características. Assim, é a visão do empresário que o faz captar recursos de outras formas e não a sua demanda.

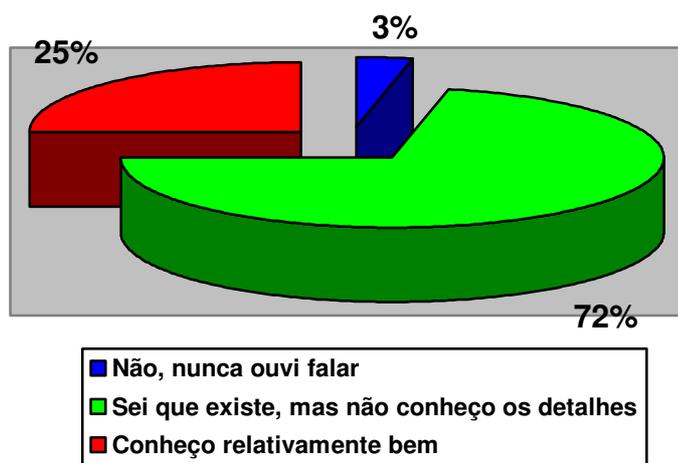
Gráfico 10 – Já foi informado por funcionário do banco sobre o FCO Empresarial



O conhecimento da linha de crédito FCO Empresarial é apresentado por 67% dos pesquisados. Então, pode-se concluir que não é falta de conhecimento desta linha de crédito que não incentiva o empresário a buscá-la, mas talvez a falta de

incentivo, bem como o não reconhecimento da demanda. Ainda pode-se dizer que o conhecimento da linha de crédito não pode ser visto como um elemento dificultador da aquisição dos recursos, pesando mais a cultura de que há uma burocracia exagerada em torno do financiamento.

Gráfico 11 – Conhece o FCO Empresarial e o que financia

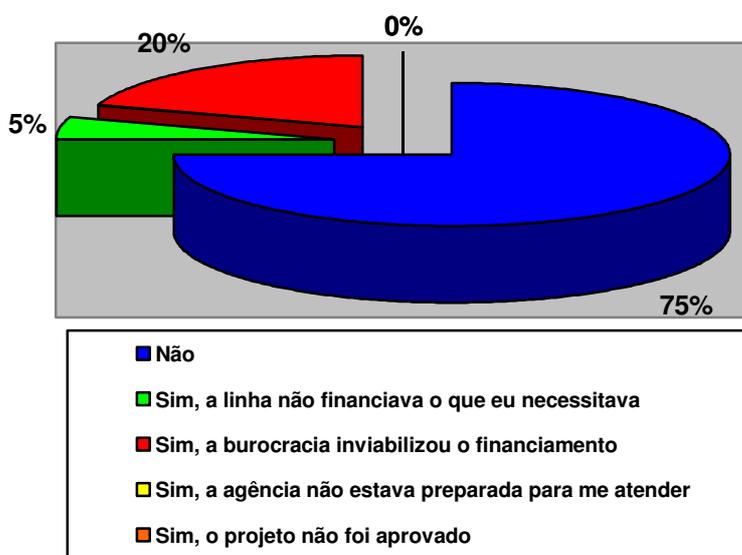


A divulgação do produto é essencial para que este se torne conhecido do cliente. Neste contexto, destaca-se o marketing como elemento essencial. Em todos os segmentos do mercado, cada vez mais, se pode perceber a importância do marketing como fator de definição do posicionamento de determinada empresa em relação a seus concorrentes. Hoje, em função de variáveis tecnológicas, percebe-se, também, um significativo nivelamento quanto à qualidade dos produtos. Portanto, o marketing se apresenta como fator decisivo na luta para a projeção das empresas em todos os níveis e com o Banco do Brasil isso não é diferente.

Diante desta observação percebe-se que o conhecimento da linha de crédito analisada é alta, contudo não há um conhecimento sobre suas linhas gerais, sua finalidade, formas de aquisição e outros elementos que o permeiam. Apenas 3% dos pesquisados mostram não conhecer o produto e em oposição apenas 25% mostram conhecer relativamente bem. Então, o que falta na realidade é a melhor divulgação do produto, bem como da sua demanda para os micro e pequenos empresários de um modo geral.

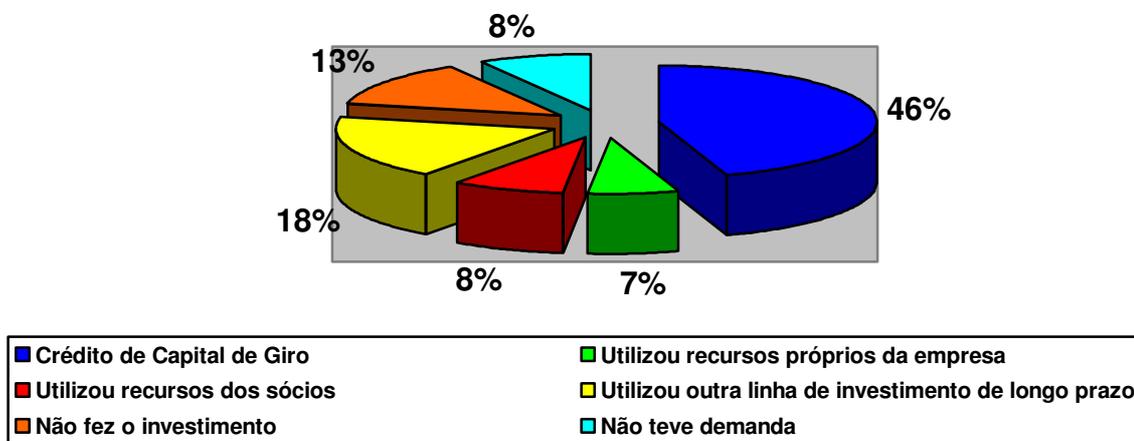
Cabe concluir que os pressupostos de Mckenna (1993) se aplicam essencialmente a situação percebida quando mostra que o denominador comum entre as diversas definições de marketing é a busca da satisfação dos clientes e, como conseqüência da busca da satisfação, está a identificação das necessidades. Nesse processo de identificação pode ser utilizado um marketing baseado no conhecimento: de novas tecnologias, da concorrência, de seus clientes, de sua própria organização, dos recursos, dos planos e formas de fazer negócio e da experiência, que enfatiza a interatividade, conectividade e criatividade. É portanto a identificação da demanda do cliente que fará com que ele veja nesta linha de crédito um elemento que lhe dará segurança para investir na empresa.

Gráfico 12 – Interesse em utilizar o FCO Empresarial e não obteve êxito



Como mostra os resultados acima, a maioria dos empresários, 75%, nunca tiveram interesse em utilizar o FCO Empresarial, portanto não há como evidenciar ou não o êxito. Essa baixa demanda pode ser a falta de conhecimento das linhas e dos produtos que este financia. Falta então, uma maior ênfase nas informações gerais sobre o plano, bem como a necessidade de que o próprio banco apresente ao cliente a demanda sobre o produto.

Gráfico 13 – Em necessidade de investimento e não utilizou o FCO, a fonte utilizada foi:



Como se observa no gráfico acima, é fundamental que a organização tenha um planejamento financeiro bem organizado. Como estamos falando de empresa que sobreviveram é importante ressaltar que muitas outras morreram precocemente por falta de recursos. A falta de conhecimento do cliente o leva a tomar empréstimos que contam com um prazo apertado de pagamento, bem como com taxas mais altas e que inviabilizam outros investimentos na organização.

Momentaneamente o crédito atende a empresa, contudo, pode tornar-se uma bola de neve em qualquer adversidade financeira enfrentada pela organização. Como se observa a maior parte dos pesquisados, 46% buscaram capital de giro e somente 18% utilizaram linha de crédito de longo prazo. Dos pesquisados ainda é relevante destacar que 13% desistiram do investimento por não conseguirem a verba necessária.

Com isso conclui-se momentaneamente que não é a falta de conhecimento que faz com que o empresário não busque o FCO Empresarial, mas a não visualização da demanda e das áreas que ele financia. A seguir serão apresentadas em linhas gerais algumas sugestões para a agência para que consiga ampliar o conhecimento dos clientes sobre o produto, bem como possibilitar-lhes visualizar sua demanda e a necessidade do crédito de longo prazo.

### 3.2 Recomendações e proposta de divulgação da linha de crédito

O objetivo principal deste estudo foi analisar o porque da baixa demanda na agência do Banco do Brasil de Formosa para a linha de crédito FCO Empresarial. Os estudos teóricos e a análise da pesquisa de campo levou a percepção de alguns pontos que precisam ser melhorados em relação à apresentação e divulgação deste produto no âmbito de atuação da agência. Por isso, apresenta-se aqui algumas sugestões para que este se torne um produto mais conhecido dos empresários clientes do Banco do Brasil.

Um dos principais problemas detectados durante a pesquisa é que não há um conhecimento amplo sobre o que o FCO Empresarial financia, como financia e suas condições de um modo geral. Por isso, uma das principais propostas para esta agência é a da apresentação *in loco* em que a agência vai até o cliente por meio de seus gerentes e lhe apresenta o produto, bem como uma demanda para a sua empresa. Ou seja, estará se criando um leque de oportunidades para a utilização do crédito, pois o cliente conhecerá o produto, bem como visualizará em que ele pode ser investido em sua empresa.

Um exemplo disso é a observação de que na cidade há muitas empresas do segmento de construção, contudo, são empresas que funcionam em galpões, sem nenhum conforto para o cliente, não apresentando de modo cativador os produtos que possui, com fachada que não chama a atenção. Em uma visita, o gerente pode mostrar ao empresário que é possível mudar a aparência da loja para melhorar a sua relação com a clientela e ainda pagar em longo prazo por meio da captação de recursos da linha FCO Empresarial.

Outra sugestão é a da mudança da estratégia de marketing, pois o produto somente é apresentado na agência. Seria viável e interessante que a agência também utilizasse o sistema de Mala Direta para ampliar o leque de clientes com conhecimento do produto. Essa forma de apresentação do produto tem custo minimizado e atenderia clientes de cidades próximas que nem sempre comparecem a agência ou quando o fazem é com tempo limitado para atendimentos emergenciais.

Em nível nacional seria fundamental que site do Banco do Brasil oferecesse um portal para simulação do FCO Empresarial. Isso facilitaria ao cliente comparar esta linha de crédito com outras linhas e então seria perceptível que o prazo estendido para pagar e as taxas diferenciadas lhes seriam mais favoráveis. Como o sistema só dispõe de simulações para outras linhas de crédito o cliente que tem acesso a Internet não consegue essa visualização.

E por fim, também é interessante que a agência disponibilize recursos e organize reuniões com as associações comerciais, sindicatos dos empresários para lhes apresentar o produto. Uma reunião com clientes em potencial e a apresentação do produto pode abrir as portas e levar a linha de crédito a ser conhecida por uma gama maior de empresários em um único momento. Em reuniões como esta à simulação do crédito e suas despesas é fundamental, evidenciando-se a necessidade de se estabelecer comparações com outras linhas para tornar perceptível o diferencial da Linha FCO Empresarial.

A intenção destas formas diferenciadas de apresentação do produto é desmistificar a idéia de que esta é uma linha de crédito burocrática do ponto de vista da aquisição. O cliente deve compreender que assim como outras linhas de crédito as exigências e as garantias são de fácil apresentação. É esta visualização que lhe permite compreender que o FCO Empresarial atende as suas necessidades e possibilita investir melhor, com taxas mais acessíveis e carência de pagamento a partir do retorno do investimento.

Ações perceptivelmente simples podem elevar o conhecimento dos clientes em relação ao produto, bem como lhes possibilitar a visualização de outras formas de suprir as suas necessidades de investimento.

## CONCLUSÃO

A intenção deste estudo foi analisar a baixa demanda do FCO Empresarial na agência do Banco do Brasil em Formosa-GO. A estruturação do estudo inicialmente permitiu compreender que a busca de dados sobre as perspectivas empresariais em relação ao investimento em determinadas áreas da organização demandavam captação de recursos que, por vezes oneram a empresa e deixam o empresário sem investir pelo período em que está pagando o crédito aplicado.

Como a linha FCO Empresarial dispõe de taxas mais acessíveis, destina-se a diversos segmentos de mercado, ficou a dúvida do porquê da baixa demanda desta linha de crédito. A construção do referencial teórico buscou então fundamentar conceitos relevantes para a compreensão da estruturação, organização e desenvolvimento das empresas do contexto atual.

Inicialmente apresentou-se o plano de negócios como base para a organização e implantação de uma empresa pelo entendimento de que este constitui-se como uma das mais novas ferramentas para a empresa atual. Esse plano permite ao empresário desenhar ações futuras e garantir a antecipação de soluções para os possíveis problemas, principalmente os financeiros. Foi a delimitação deste referencial que permitiu compreender e relacionar a pesquisa de campo no quesito em que boa parte dos empresários não tem uma projeção futura pelo simples fato da implantação das empresas não ter um planejamento ou projeto com as suas características.

A análise do planejamento estratégico se deu pela compreensão de que toda empresa necessita de uma visão ampla do mercado, bem como da sua adaptação as questões relacionadas a atuação. O ponto mais importante desta questão é o reconhecimento de que planejar é essencial, pois é por meio dele que se tem a oportunidade de atuar de modo seguro e melhorar o posicionamento no mercado de atuação.

Também analisou-se a questão da administração financeira como outro ponto essencial na organização. Nesta análise permitiu-se compreender e apresentar questões relevantes sobre o capital de giro, fluxo de caixa, orçamento e fontes de financiamento, pois estes são elementos que ampliam as possibilidades de sucesso

da organização no que se refere ao mercado de atuação. Assim, foi a partir deste referencial que foi possível delimitar as relações gerais da linha de crédito FCO Empresarial.

A análise do referencial e das linhas gerais da aplicação do FCO Empresarial mostra que as suas diversas categorias permite atender de modo amplo a maior parte das empresas do mercado atual na região Centro-Oeste. Permite ainda compreender que esta é uma linha de crédito com diferenciais importantes e que devem ser conhecidas pelos clientes da agência para que tenham acesso e garantam melhores condições de investimento.

A pesquisa de campo revelou que a maioria das empresas pesquisadas não realizaram um planejamento, bem como não tem conhecimento amplo do que é a linha de Crédito FCO Empresarial. Assim, permitiu-se a partir do estudo propor algumas soluções para uma melhor apresentação do produto e fazê-lo chegar a um número maior de clientes delimitando um novo público.

Conclui-se a partir do estudo que a falta de conhecimento deste produto leva os clientes a adquirir outros financiamentos de curto prazo. Portanto, é fundamental que a agência e o banco invista em outras formas de apresentação do produto, ou seja em marketing para a sua melhor compreensão pelo empresariado. São estratégias que ampliam o campo de investimentos dos empresários, captação de clientes para a agência e melhoria do mercado da cidade.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AGUILAR, Adriana. **O maior número de financiamentos de longo prazo também pode ser notado nas instituições financeiras.** 2006. Disponível em: <http://www.uasf.sebrae.com.br/uasfgestao/uasfnoticias/notmaio/not740/view>. Acesso em: 19 de julho de 2007.

ANSOFF, H. Igor. **Do planejamento estratégico à administração estratégica.** São Paulo: Atlas, 1990.

ASSAF NETO, Alexandre & SILVA, César A.T. **Administração do capital de giro.** São Paulo: Atlas, 1997.

BABBIE, Earl. **Métodos de Pesquisas de Survey.** Belo Horizonte: Editora UFMG, 2001.

BEULKE, Rolando e BERTÓ, Dálvio José. **Marketing X Finanças – gestão de custos, preços e resultado.** São Paulo: Saraiva, 1996

BRASIL. **Fundo Constitucional de Financiamento do Centro Oeste.** Programação 2007. Brasília-DF: Ministério da Integração Nacional, 2007.

CERTO, Samuel; PETER, J. Paul. **Administração estratégica.** São Paulo : Makron Books, 1993.

CERVO, Amado Luiz e BERVIAN, Pedro A. **Metodologia Científica.** 5 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração em novos tempos.** 2.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

\_\_\_\_\_. **Administração: Teoria, processo e prática.** 3.ed. São Paulo: Makron Books, 2000.

\_\_\_\_\_. **Introdução à Teoria da Administração.** 6.ed., São Paulo, Campus: 2000.

DORNELAS, José C.A. **Empreendedorismo Corporativo: como ser empreendedor, inovar e se diferenciar na sua empresa.** São Paulo: Cammpus, 2003.

\_\_\_\_\_. **Empreendedorismo, Transformando Idéias em Negócios.** 2. ed. São Paulo: Cammpus, 2005.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 3 ed. São Paulo: Atlas, 1991.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios de Administração Financeira.** 7.ed., São Paulo, Harbra: 1997.

HOJI, Masakazu. **Administração Financeira, uma abordagem prática**. 2.ed., São Paulo: Atlas, 2000

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**. São Paulo : Atlas, 1975.

LAKATOS, Eva Maria e MARCONI, Marina de A. **Fundamentos de metodologia científica**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2006.

LEO, Sergio. **Pequena empresa recorre a crédito de curto prazo**. 2006. Disponível em: <http://www.uasf.sebrae.com.br/uasfgestao/uasfnoticias/notago/not1141>. Acesso em: 19 de julho de 2007.

MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de Custos**. 8.ed. São Paulo: Atlas, 2001.

MARTINS, P. G., LAUGENI F. P. **Administração da Produção**. Editora Saraiva. 1998.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Introdução a Administração**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MCKENNA, Régis. **Marketing de relacionamento**. 4.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

MONTANA, Patrick J; CHARNOV, Bruce H. **Administração**. 2.ed. São Paulo: Saraiva, 2000.

NAKAGAWA, Masayuki. **Gestão Estratégica de custos**. São Paulo: Atlas, 1991.

NUNES, Maria de Lourdes Souza. SILVA, Silvia Regina. **Iniciação Empresarial**. Brasília: SEBRAE, 1996.

ROSS, S.A., WESTERFIELD, R.W. & JORDAN, B.D. **Princípios de administração financeira**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2000.

ROSS, Stephen A, WESTERFIELD, Randolph W. & JAFFE, Jeffrey F. **Administração Financeira**. São Paulo. Atlas. 2002.

TACHIZAWA, Takeshy; RESENDE, Wilson. **Estratégia empresarial : tendências e desafios**. São Paulo : Makron Books, 2000.

VERGARA, Sylvia C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2006.

# **ANEXO**

## INSTRUMENTO DE PESQUISA

1. Qual o ramo de atividade da empresa?

comércio                       indústria                       serviços

2. Há quanto tempo à empresa está operando?

---

3. Qual é o faturamento bruto anual?

---

4. Qual a idade do(s) dirigente(s) da empresa?

---

5. E o tempo de experiência no ramo?

---

6. Qual o grau de instrução do(s) dirigente(s)?

---

7. Há quanto tempo é cliente do Banco do Brasil?

---

8. Quando iniciou a empresa ou fez algum investimento foi elaborado algum tipo de projeto ou plano de negócio?

Não, pois acreditei não ser necessário

Não, pois não sabia que se tratava

Sim

9. Já teve demanda de recursos para investimentos de longo prazo?

Sim                       Não

10. Algum funcionário do banco já lhe informou que sua empresa tem o FCO Empresa à sua disposição caso queira financiar investimentos?

Sim                       Não

11. Sabe o que é o FCO Empresarial e o que financia?

Não, nunca ouvi falar

Sei que existe, mas não conheço os detalhes

Conheço relativamente bem

12. Já teve interesse em utilizar o FCO Empresarial e não obteve êxito? Em caso positivo, qual o motivo?

- Não
- Sim, a linha não financiava o que eu necessitava
- Sim, a burocracia inviabilizou o financiamento
- Sim, a agência não estava preparada para me atender
- Sim, o projeto não foi aprovado

13. Caso teve necessidade de fazer algum investimento e não utilizou o FCO, qual foi a fonte de recursos utilizada?

- Crédito de capital de giro
- Arrumou um sócio
- Utilizou recursos próprios da empresa
- Utilizou recurso dos sócios
- Utilizou outra linha de investimentos de longo prazo