



PlaNet Finance
Advisory Services

DIAGNÓSTICO GIRAFE

GARANTISERRA

Caxias do Sul / RS

28 de janeiro de 2010

ÍNDICE

INTRODUÇÃO METODOLOGIA GIRAFE.....	02
APRESENTAÇÃO GARANTISERRA.....	04
DIAGNÓSTICO - GOVERNANÇA.....	05
DIAGNÓSTICO - INFORMAÇÕES.....	10
DIAGNÓSTICO - RISCOS.....	13
DIAGNÓSTICO - ATIVIDADES	15
DIAGNÓSTICO - FINANCIAMENTOS.....	19
DIAGNÓSTICO – EFICIENCIA.....	20

INTRODUÇÃO METODOLOGIA GIRAFE

A metodologia de diagnóstico empregada foi inspirada na metodologia de Rating, denominada GIRAFE, desenvolvida pela Planet Rating, uma empresa do Grupo Planet Finance. A metodologia GIRAFE é um instrumento de avaliação e notação concebido para avaliar e compreender o desempenho das IMFs, colocando em evidência as potencialidades e obstáculos ao seu desenvolvimento. Por se tratar de um diagnóstico operacional e não um Rating, nesse diagnóstico será apresentada recomendações de melhorias institucionais, porém sem a classificação da IMF por meio de notação em comitês, processo exclusivo de Ratings realizados pela Planet Rating. O GIRAFE se concentra em seis domínios de avaliação:

Governança e processos decisórios
Informação e instrumentos de gestão
Riscos: análise e controle
Atividades e carteira de empréstimos
Financiamento e liquidez
Eficiência e rentabilidade

A avaliação baseou-se, em grande parte, nos demonstrativos financeiros da instituição e dados de carteira. Ela foi completada por informações qualitativas sobre os aspectos institucionais que influenciaram os resultados econômico-financeiros da IMF. Os fatores qualitativos são principalmente os relacionados com a Governança, a gestão da Informação e dos Controles Internos. Já os fatores quantitativos são os originários de uma análise financeira dos dados da instituição e pela realização de ajustes prévios, com o intuito de tornar comparáveis as informações de acordo com o mercado de microfinanças e benchmarks do setor. Nesta avaliação os indicadores do GIRAFE foram adaptados para sua utilização na avaliação de Agências Garantidoras de Crédito. Foram utilizados os seguintes indicadores de desempenho:

LIQUIDEZ IMEDIATA	<u>DISPONIBILIDADES</u> PASSIVO CIRCULANTE (P.C.)
LIQUIDEZ CORRENTE	<u>ATIVO CIRCULANTE (A.C.)</u> P.C.
LIQUIDEZ DE LONGO PRAZO	<u>REAL LGO PRAZO</u> EXIG LGO PRAZO
LIQUIDEZ GERAL	<u>A.C. + REAL LGO PRAZO</u> P.C. + EXIG LGO PRAZO
IMOBILIZAÇÃO TOTAL	<u>ATIVO PERMANENTE</u> PATRIMONIO LÍQUIDO (P.L).
QUOC. PARTIC. CAPITAIS TERC. S/ RECUR. TOTAIS	<u>ENDIVIDAMENTO TOTAL (E.T.)</u> E.T. + P.L.

CAPITAL DE TERCEIROS S/ RECURSOS PRÓPRIOS	<u>E.T.</u> <u>P.L.</u>
END. LGO. PRAZO S/ ENDIVIDAMENTO TOTAL	<u>EXIG LGO PRAZO</u> <u>E.T.</u>
PASSIVOS DE CURTO PRAZO S/ ENDIVIDAMENTO TOTAL	<u>P.C.</u> <u>E.T.</u>
AUTO SUSTENTABILIDADE OPERACIONAL	<u>REC OPERACIONAIS</u> <u>DESPESAS + AJUSTES</u>
AUTO SUSTENTABILIDADE FINANCEIRA	<u>REC OPERACIONAIS + REC FINANC</u> <u>DESPESAS + AJUSTES</u>

O Diagnóstico GIRAFE com sua metodologia empregada é o único que realiza uma análise abrangente que pode ser traduzida numa ferramenta de monitoramento, por várias razões:

- Reconhecimento global dos aspectos qualitativos e quantitativos. A metodologia consiste no conhecimento aprofundado da governança e dos processos decisórios, da qualidade e pertinência do sistema de informações, dos riscos auferidos pela instituição e dos sistemas de controle integrado por ela desenvolvidos, da avaliação qualitativa e quantitativa das atividades, da gestão dos ativos, do funding e, enfim, da eficiência e rentabilidade.
- Explicação das conclusões e diálogo com a instituição, o que permite a abordagem global acima mencionada.

APRESENTAÇÃO GARANTISERRA

A Associação de Garantia de Crédito da Serra Gaúcha é o primeiro projeto no país de uma associação garantidora de crédito voltada para atender micro, pequenas e médias empresas. Teve a sua Assembleia de Fundação realizada no dia 01 de Dezembro de 2003.

No dia 28 de abril de 2005, foi inaugurada a sede da Garantiserra nas dependências da Câmara de Indústria, Comércio e Serviços de Caxias do Sul, tendo sua sede hoje localizada no Centro Profissional Paula Susin, na Rua Ernesto Alves 1887, Sala 501, no centro de Caxias do Sul.

A Garantiserra é uma Associação Civil, sem fins lucrativos, com sede e foro em Caxias do Sul. É uma Organização da Sociedade Civil de Interesse Público, nos termos da Lei nº 9.790 de 23 de março de 1999, conforme a Secretaria Nacional de Justiça.

Com cinco anos de atividades, a Garantiserra conta com mais de 350 empresas associadas e com suas cartas de garantia, já viabilizou mais de R\$ 12.000.000 (doze milhões de reais) em financiamentos a seus associados.

A sede da Garantiserra em Caxias do Sul / RS atende aos 32 municípios de abrangência do COREDE Serra Gaúcha, que são: Antonio Prado, Bento Gonçalves, Boa Vista do Sul, Campestre da Serra, Carlos Barbosa, Caxias do Sul, Coronel Pilar, Cotiporã, Fagundes Varela, Farroupilha, Flores da Cunha, Garibaldi, Guabiju, Guaporé, Ipê, Montauri, Monte Belo do Sul, Nova Araçá, Nova Bassano, Nova Pádua, Nova Prata, Nova Roma do Sul, Parai, Pinto Bandeira, Protásio Alves, Santa Teresa, São Jorge, São Marcos, São Valentim do Sul, Serafina Corrêa, União da Serra, Veranópolis, Vila Flores e Vista Alegre do Prata.

Através da Carta de Aval emitida pela Garantiserra, as empresas associadas se beneficiam tendo o respaldo necessário para a obtenção da linha de crédito ou para investimento em máquinas, equipamentos, acessórios ou obra civil, envolvendo construção, ampliação ou reforma das empresas.

O aval fornecido pela Garantiserra atualmente é utilizado pelo Banco do Brasil, SICREDI, Caixa RS, BRDE e NBC Bank.

DIAGNÓSTICO - GOVERNANÇA

A Garantiserra inicialmente para a sua formação teve o apoio do Governo do Estado do Rio Grande do Sul, SEBRAE-RS, SEBRAE Nacional, Câmara de Indústria, Comércio e Serviços de Caxias do Sul - CIC Caxias do Sul, Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID) e Prefeitura de Caxias do Sul. Quase todas essas entidades participaram do primeiro CA (Conselho de Administração) da Garantiserra.

A missão estabelecida pelo CA da Garantiserra é a de “Promover o desenvolvimento econômico e social na região da serra gaúcha melhorando o acesso ao crédito das micro, pequenas e médias empresas associadas através da concessão de garantias e consultoria econômico-financeira”. Já a Visão estabelecida é a de “Ser referência nacional como entidade garantidora, com sólida atuação na região de abrangência, com sustentabilidade”.

Composição do Conselho de Administração, Conselho Fiscal e Diretoria

O atual CA de 11 membros foi eleito em 30 de novembro de 2009 e é composto por órgãos públicos, entidades e empresas associadas conforme o quadro a seguir:

Entidade / Empresa Associada	Cargo no CA
Aço Brasil Indústria e Comércio Ltda.	Alexandre Scotti Debaco – Presidente
Natal Com. de Máquinas e Equipamentos Ltda.	Antonio Natal de Barba – Vice Presidente
Randon S/A Implementos e Participações	Jaime Marchet – Conselheiro
Automalink Automação Ltda.	Fernando Keller – Conselheiro
Deluma Malhas e Confecções Ltda.	Odete Priebe – Conselheiro
Multilight Plásticos e Auto Peças Ltda.	Remo João Boff – Conselheiro
SIMECS Caxias	Oscar de Azevedo – Conselheiro
Prefeitura Municipal de Bento Gonçalves	Leandro Santarosa – Conselheiro
Prefeitura Municipal de Caxias do Sul	Guilherme Sebbem – Conselheiro
SEBRAE Nacional e SEBRAE/RS	Sílvio Andriotti – Conselheiro
Secretaria de Desenvolvimento e Assuntos Internacionais do RS	Carlos Andrade – Conselheiro

O atual Conselho de administração da Garantiserra é focado principalmente em seus membros fundadores / associados, todavia sem a participação direta de nenhum representante do setor bancário.

Essa composição, com a participação dos associados, é positiva, porém sem a participação de representantes de bancos, o Conselho Administrativo se torna incompleto, pois uma das partes mais interessadas nos avais não tem participação na instituição. A participação de bancos no CA possibilitaria e facilitaria novos convênios com instituições financeiras associadas devido ao melhor conhecimento da Garantiserra e participação no estabelecimento de suas principais diretrizes. Por meio de uma alteração estatutária existiria a possibilidade do CA no futuro ter como membros representantes de bancos. Isso seria muito positivo desde que a Garantiserra não perca a fundamental participação de seus associados.

A Diretoria Executiva da Garantiserra é composta por Ricardo Antônio Cavinato que no passado atuava como operador de negócios da instituição. Quanto ao Conselho Fiscal eleito juntamente com o CA, temos os seguintes membros:

Entidade / Empresa Associada	Conselheiro Fiscal
Sindimadeira	Serafim Chissini
Randon S/A Implementos e Participações	Rodrigo Pessoa
CMT Indústria de Móveis Ltda.	Micheli Cusin

Processo de tomada de decisão e monitoramento

A Garantiserra realiza uma Assembleia Geral, convocando todos os associados para, dentre os assuntos do edital, eleger os membros dos Conselhos Fiscais e de Administração. Da reunião do Conselho de Administração é eleito o seu Presidente. O Conselho Fiscal tem a responsabilidade de aprovar as contas anualmente após a auditoria de balanço realizada pelos auditores externos. Já o Conselho de Administração é responsável pelo estabelecimento de diretrizes e da estratégia da Garantiserra, tendo como subordinado o Diretor Executivo. A Diretoria Executiva é que coordena todas as áreas operacionais da instituição.

Equipe Operacional

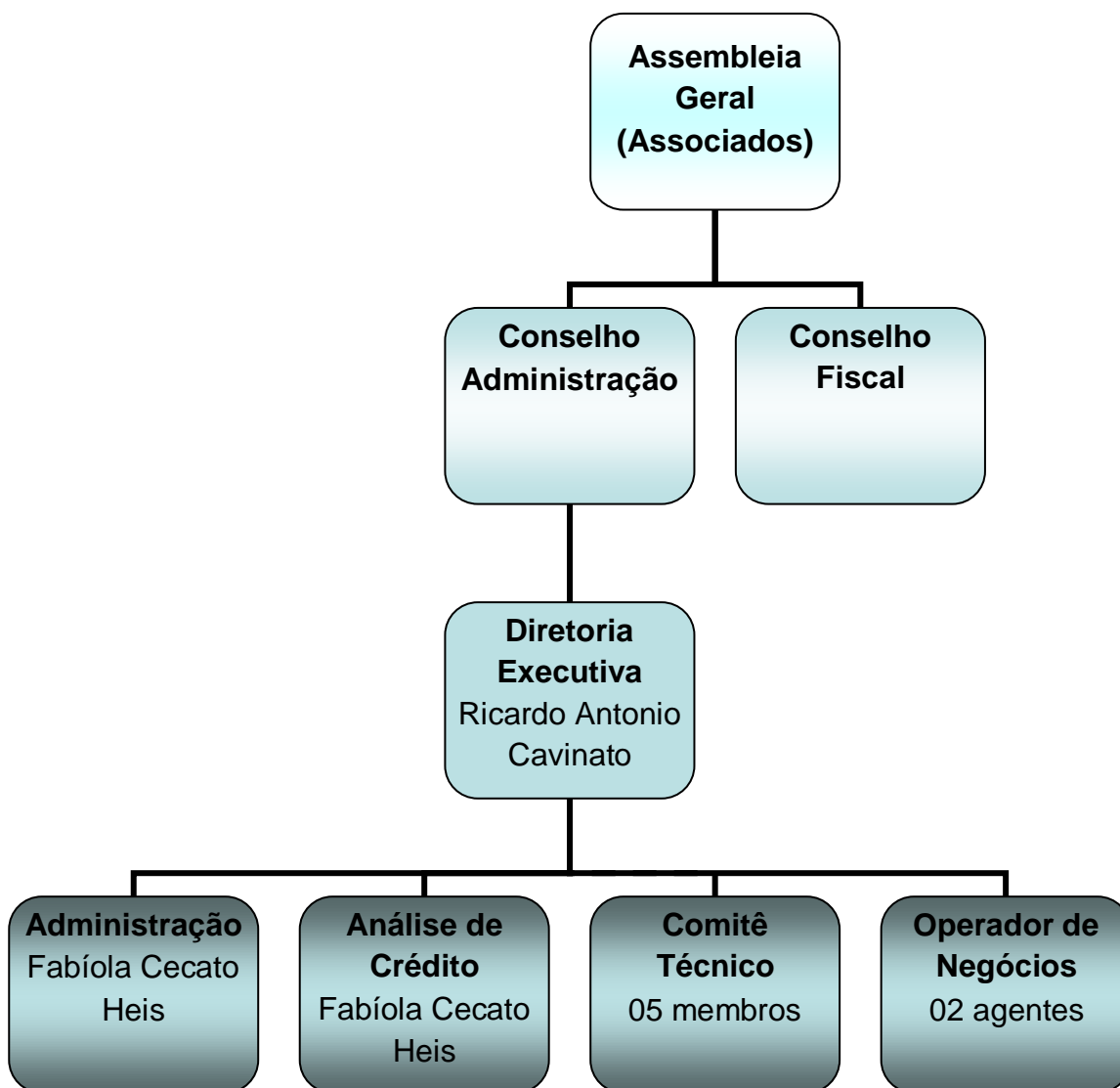
Sua equipe operacional, incluindo o Diretor Executivo, é bem enxuta, e conta apenas com quatro pessoas (um Diretor Executivo, dois Operadores de Negócios e uma responsável pelas áreas Administrativo-Financeira e de Análise de Crédito).

A Garantiserra possui uma adequada divisão operacional sem a figura de gerências, devido a seu atual tamanho e porte de operações. Todavia, com o crescimento das atividades e a entrada de novos colaboradores, dificilmente não serão necessárias às figuras de um Gerente Operacional e de um Gerente Administrativo/Financeiro.

Atualmente a coordenação de todas as atividades operacionais e administrativas é concentrada pela Diretoria Executiva de forma satisfatória.

A estrutura enxuta representa baixos custos operacionais e pode ser bem visualizada no organograma a seguir:

Organograma



Os membros do Comitê Técnico não são remunerados pela Garantiserra, e geralmente são voluntários.

Conselho de Administração

O Conselho de Administração reúne-se em média a cada três meses, todavia sem essa periodicidade estabelecida nos estatutos da Garantiserra. As reuniões são para o monitoramento dos resultados da instituição e tomada de decisões estratégicas.

Conselho Fiscal

O Conselho Fiscal realiza reuniões com o objetivo da aprovação das contas da Garantiserra e para analisar e aprovar os relatórios anuais de auditoria externa. Eventualmente também dá aval a decisões estratégicas gerais tomadas pelo CA. Não existem regras estabelecidas no estatuto quanto à quantidade de reuniões.

Divisão de responsabilidades

A atual divisão de responsabilidades na Garantiserra é adequada devido ao tamanho da instituição e número de operações. Porém, com o crescimento da instituição, serão necessárias as figuras de gerentes para o melhor controle das atividades da Garantiserra, além de um maior número de Conselheiros, uma vez que a necessidade de reuniões para controle serão mais frequentes.

O CA e o Conselho Fiscal não interferem diretamente nas operações. Apenas estabelecem ou aprovam as diretrizes estratégicas da instituição e realizam seu monitoramento. Aspectos operacionais são de responsabilidade do Diretor Executivo.

As atividades do Conselho de Administração são realizadas basicamente pelo seu presidente enquanto que os demais membros possuem apenas uma participação limitada. A concentração das atividades estratégicas na figura do Presidente do CA não traz atualmente problemas para a instituição, todavia se faz necessário que os demais membros tenham uma maior participação na tomada de decisões de modo a se agregar valor ao processo decisório do Conselho de Administração. A centralização das atividades do CA na figura de seu presidente ocorre desde os anteriores Conselhos e pode ser alterado com maior facilidade atualmente devido aos novos membros eleitos em 30 de novembro de 2009.

Os comitês de crédito são compostos pelo Diretor Executivo e também com a participação voluntária de empresários, diretores, bancários e ex - bancários, com experiência na atividade de análise e concessão de crédito. Nos comitês de crédito são feitas as análises, discussões e deferimento de novos negócios.

Treinamentos e capacitações

Tanto o Conselho de Administração como o Fiscal é formado por pessoas com perfis diferentes e complementares (empresários, engenheiros, políticos, auditores internos, etc.) o que traz a instituição conhecimentos necessários à sua adequada condução estratégica. A participação dos associados no CA traz à Garantiserra representantes de importantes empresas da região da Serra Gaúcha que conhecem como ninguém a necessidade dos empresários clientes / associados.

Quanto à equipe operacional, o Diretor Executivo e os Operadores de Negócios possuem em sua maioria experiência anterior em bancos, o que facilita o trabalho a ser executado. A responsável pela área administrativa / financeira possui bacharelado em ciências contábeis o que lhe confere a formação adequada a suas atividades.

Planejamento Estratégico / Operacional e Orçamento

A Garantiserra não possui um planejamento estratégico / operacional completo e atualizado. Seu atual planejamento estratégico conta com o estabelecimento da Missão e Visão da instituição, uma análise FOFA (Forças, fraquezas, oportunidades e ameaças), projeções financeiras até 2016 e um plano de ação para 2009. Todavia, o cronograma de atividades está incompleto e no plano de ação não são estabelecidos os responsáveis pelas atividades de forma clara. É recomendável a atualização do plano estratégico de forma que o mesmo possua um cronograma a ser seguido em 2010 juntamente com a nomeação dos responsáveis por cada atividade.

Gestão de Recursos Humanos

A Garantiserra não possui um manual de RH que contemple um plano de cargos e salários. Apesar do tamanho da instituição, é recomendável que seja realizado um manual de RH que contemple as atividades de cada profissional da Garantiserra com um plano de cargos e salários de modo que sua equipe permaneça motivada e com o objetivo de crescerem junto com a associação.

DIAGNÓSTICO - INFORMAÇÕES

A Garantiserra utiliza para controle de suas operações e contabilidade o software SIPWEB desenvolvido pela Software House Partner Informática.

Apresentação do Sistema

O sistema SIPWEB desenvolvido pela Software House Partner Informática é muito utilizado no Brasil para controle de operações de microfinanças em IMFs (Instituições de Microfinanças), todavia seu formato não está adaptado para a utilização em uma agência garantidora de crédito. O SIPWEB que a Garantiserra utiliza é antigo e está na versão 2007/02 e não possui atualmente assistência técnica do desenvolvedor do software. Essa falta de assistência técnica e a não adaptação do sistema, torna o SIPWEB inseguro e não adaptado às necessidades da Garantiserra.

O SIPWEB atualmente é utilizado principalmente para o cadastro de clientes, inserção de dados do LSE (Levantamento sócio econômico) de clientes e controles contábeis. Todavia, o sistema não disponibiliza de forma adequada dados das operações como carteira inadimplente, carteiras por agentes de negócios, comitês de crédito, controles financeiros e cálculo de outros indicadores importantes para a administração dos negócios.

O sistema SIPWEB atualizado possui módulos como o financeiro que elabora controles de orçamento e fluxo de caixa e dessa forma evitaria retrabalho por parte da área administrativa. Além disso, uma base de dados única sem a necessidade de controles adicionais em planilhas avulsas, o risco de descasamento de dados e valores é diminuído. Além disso, o SIPWEB possui módulos de comitês de crédito on-line que poderiam ser utilizados para que membros dos comitês não precisassem estar presentes a cada liberação de operações.

É recomendável a atualização / adaptação do SIPWEB, ou a aquisição de outro software que mantenha a segurança das operações e não exija retrabalhos da área financeira por meio e controles adicionais em planilhas externas. Dessa forma o sistema fornecerá todas as informações necessárias para o bom andamento da administração da Garantiserra, além de manter a segurança de suas informações. Essa atualização / adaptação do SIPWEB poderia ser financiada por meio de parcerias com entidades como SEBRAE, BID e outras.

Informações sobre as atividades

As Informações sobre as atividades no sistema SIPWEB são pouco utilizadas devido a não adaptação do sistema ao negócio da instituição. Devido a isso, são feitos adicionais controles em planilhas Excel, todavia tal prática tende a tornar-se inviável com o crescimento da instituição.

Os LSEs do SIPWEB possuem todas as informações da empresa do associado e serve como base cadastral, porém, não efetua cálculos. Baseado na análise, o LSE do SIPWEB fornece todas as informações para o processo de liberação das operações.

Informações contábeis e financeiras

A contabilidade utiliza o SIPWEB e sua base de dados para seus lançamentos contábeis. Tal prática é positiva tendo em vista que não existem duas bases de dados distintas entre a contabilidade e as operações da Garantiserra, o que poderia gerar descasamentos de informações. Todavia, como o SIPWEB não sofre atualizações e não possui assistência técnica, a contabilidade tem dificuldades em alterar parâmetros contábeis do sistema, porém é possível a introdução ou exclusão de contas contábeis. São necessários ajustes constantes do sistema devido à dinâmica dos processos contábeis que constantemente sofrem alterações, além das necessidades específicas da Garantiserra.

Uma questão contábil que necessita ser revisada é a classificação de repasses contabilizados como receitas operacionais de assistência técnica.

Quanto às informações financeiras, a Garantiserra conta com adequadas planilhas de orçamentos onde temos informações de “orçados x realizados”, todavia não são feitos fluxos de caixa para o controle da liquidez da instituição. É recomendável que além dos orçamentos atualmente realizados, a Garantiserra possua controles de fluxos de caixa para se evitarem problemas de liquidez de curto, médio e longo prazo.

Segurança do Sistema

Excluindo-se o SIPWEB, os demais sistemas utilizados pela Garantiserra (Windows, antivírus, etc.) são atualizados periodicamente o que reduz o risco de pragas virtuais e vírus.

Como o SIPWEB utiliza a linguagem web, pode ser atacado por vírus devido ao fato de não ser atualizado, o que coloca em risco as informações da instituição.

São feitos backups periodicamente pela Garantiserra (informações contábeis). Já as informações operacionais e administrativas passam também por backups semanais realizados pela responsável da área administrativa / financeira que realiza também cópias em CDs diariamente da base do SIPWEB.

Plano de Informática e Melhoria do Sistema

Não existem planos de informática para melhorias do sistema ou sua manutenção. É necessário o desenho de um plano de melhorias que contemple:

- Práticas de backups;
- Práticas de atualizações;
- Definição dos responsáveis pela atualização e segurança dos sistemas;
- Parametrizações de acesso dos sistemas com senhas;
- Levantamento de necessidades de adaptação do SIPWEB.

Infraestrutura do Sistema de Informática

O hardware disponível na instituição está adequado às necessidades atuais da Garantiserra. Todavia, caso os sistemas atualmente utilizados pela instituição, como o SIPWEB, sejam atualizados / adaptados, a Garantiserra talvez necessite de uma máquina “servidor” mais potente para atender as exigências do novo software.

DIAGNÓSTICO - RISCOS

O controle de riscos da Garantiserra ocorre por meio de manuais operacionais detalhados de controles internos, além de modelos / exemplos de documentos operacionais como Checklist da análise do crédito, LSE, etc. Todavia, os manuais são datados de março de 2007 e não apresentaram nenhuma atualização até o momento e não existem manuais contemplando processos administrativos.

Formalização de Controles Internos

A área operacional da Garantiserra conta apenas com um manual operacional que contempla as regras e modelos de documentos necessários às operações, porém está desatualizado e não sofreu nenhuma adaptação desde março de 2007. É recomendável a revisão dos procedimentos e a inserção de um campo no manual que demonstre a data da revisão do documento e o responsável por essa atividade.

Não existe manuais que contemplem a áreas administrativa / financeira, o que coloca em risco as atuais atividades executadas pela responsável do setor, caso venha a desligar-se da instituição. É recomendável o desenho de manuais que contemplem as atividades da área administrativa / financeira como também de RH e informática de forma que todos os controles internos sejam devidamente formalizados e assim se reduza os riscos da instituição.

Separação de Tarefas e Decisão para Minimização de Riscos

As atividades desempenhadas pela equipe da Garantiserra estão adequadamente separadas de acordo com seu tamanho operacional e número de colaboradores. Todavia, com o aumento das operações, a centralização das decisões “gerenciais”, feita hoje pelo Diretor Executivo, deverá ser repensada com a utilização de gerentes para que não ocorra sobrecarregamento de atividades.

O atual sistema de Comitês de Crédito com a utilização de voluntários é positiva, pois são feitas análises técnicas das operações com independência e a baixo custo. Todavia, isso gera uma dependência que no caso de aumento significativo das operações poderá ocorrer problemas devido à insuficiência de tempo dos atuais membros do comitê.

É recomendável que mais voluntários sejam disponibilizados para os comitês, inclusive com a eventual utilização de colaboradores da Garantiserra que não estejam diretamente envolvidos na operação analisada, de modo a suprir um maior número de comitês no futuro.

Auditoria

A Garantiserra é auditada desde o exercício de 2006 pela Bordasch Auditores Independentes que tem emitido pareceres sem ressalvas. Todavia, para o exercício de 2008, a Bordasch Auditores Independentes realizou um trabalho de auditoria das contas contábeis de forma limitada, sem a elaboração de um parecer dos auditores independentes, por se tratar de um “RELATÓRIO FORMA LONGA” datado de 27 de fevereiro de 2008. É recomendável que anualmente a auditoria externa elabore um “Parecer dos Auditores Independentes” de forma completa, para que a transparência e confiabilidade das informações contábeis sejam preservadas.

Pelo tamanho das operações da Garantiserra, não é necessária a manutenção de uma estrutura própria de auditoria interna, todavia, a auditoria externa pode realizar esse trabalho ao longo do exercício não focando suas atividades apenas na contabilidade / balanço anual como atualmente.

Os dados contábeis de 31/12/2009, até o fechamento desse relatório, ainda não foram objeto de auditoria com respectiva elaboração de parecer dos auditores independentes, o que deve ocorrer até o início de março de 2010.

DIAGNÓSTICO - ATIVIDADES

A Garantiserra desenvolve um pioneiro trabalho no país de aval e garantias de empréstimos a micro, pequenos e médios empreendedores formais da região do COREDE Serra Gaúcha:



Com as cartas de aval, os associados da Garantiserra tem acesso às principais linhas de crédito necessárias para suprir suas necessidades de caixa de curtíssimo prazo, como Contas Devedoras e Créditos Rotativos, linhas de médio prazo para Capital de Giro e linhas de longo prazo para Investimentos em equipamentos e estrutura.

Além da carta de aval, a Garantiserra oferece também orientação e assessoramento gratuito para as empresas associadas na tomada de decisão relativa às linhas e condições dos financiamentos disponíveis.

A região de atuação da Garantiserra possui alto potencial de crescimento devido a riqueza da Serra Gaúcha e grande número de empresas.

Produtos

A carta de garantia fornecida pela Garantiserra pode ser utilizada nas operações de:

- Capital de Giro - São recursos para suprir a necessidade de giro da empresa com prazos de pagamento que variam de 6 a 36 meses;
- Créditos Rotativos - São limites disponibilizados para uso eventual e que oferecem apoio em situações de curtíssimo prazo;
- Linhas de Investimentos - São linhas disponibilizadas para aquisição de máquinas, equipamentos, veículos utilitários, construção, ampliação ou reformas prediais. Oferecem prazos de pagamento de até 72 meses, carência máxima de 18 meses e taxas de juros reduzidas.

As cartas de aval fornecidas pela Garantiserra aos seus associados são uma importante ferramenta para a busca de empréstimos e/ou financiamentos. Seus produtos atendem adequadamente às necessidades de seus clientes. Todavia, se faz necessária à ampliação dos bancos parceiros da Garantiserra, de modo que possam ser apresentadas novas linhas de créditos e isso aumente a quantidade de operações.

Para se tornar um associado, o custo para microempresa (faturamento anual de até R\$ 240.000) é de R\$ 500, para pequena empresa (faturamento anual de R\$ 240.001 a R\$ 2.400.000) é de R\$ 1.000 e para médias empresas (faturamento anual a partir de R\$ 2.400.001) é de R\$ 2.400. Desde abril de 2009, por decisão do Conselho de Administração, a forma de integralização é por operação formalizada ao custo de R\$ 50 por operação. Anteriormente o pagamento podia ser parcelado em até 10 vezes.

Análises creditícias de clientes

Todo o trabalho de análises creditícias dos novos associados é feita por meio dos agentes de negócios que visitam os empreendimentos coletando os dados do negócio e informações cadastrais. Essa etapa de levantamento de informações é baseada em modelos de documentos que devem ser preenchidos para dar suporte à apresentação da operação no comitê de crédito, todavia o processo não é automatizado. Os dados levantados nas visitas e outras informações posteriormente enviadas pelos associados devem ser reinseridas no SIPWEB, o que gera retrabalho.

É recomendável que o processo de levantamento de informações e de análises creditícias seja otimizado, ou seja, que os dados gerados sejam inseridos de forma menos braçal no SIPWEB. Essa otimização só é possível com a adaptação / atualização do SIPWEB.

Gestão de Carteira / Qualidade Creditícia

Em 31 de dezembro de 2009, a “carteira” da Garantiserra contava com 168 operações de avais no valor de R\$ 3.436.130. A Garantiserra não possui uma carteira de créditos ativa, pois apenas concede aval para operações de financiamentos bancários aos seus associados.

A Garantiserra não possui muitos problemas quanto à qualidade de suas operações. É considerado “perda” quando a Garantiserra honra a Carta de Garantia junto ao agente financeiro. Conforme convênios, a honra só pode ser solicitada após 60 dias do início da inadimplência. Há alguns casos em que ocorre renegociação da operação entre o agente financeiro e o associado da Garantiserra, sendo desnecessária a honra da Carta de Garantia concedida. Atualmente a Garantiserra possui apenas duas operações em que é autora de processo judicial:

- Hoffman e Cecatto LTDA - execução de R\$ 7.131 com origem em 02/09/2009 e negociado para ser pago R\$ 7.420 em 14 parcelas a partir de 20/02/2010;
- Mercado Porto Seco – execução de R\$ 2.886 com origem em 24/03/2009, porém ainda sem negociação.

Constando como saldos inadimplentes de associados nos bancos, porém ainda sem execução da dívida, a Garantiserra até 31/12/2009 forneceu garantias no valor de R\$ 45.426 que estão sendo objeto de renegociação entre bancos / clientes. Esse valor representa apenas 1,32% do total garantido em forma de avais a associados.

Estratégia de Negócios e Concorrência

Atualmente a Garantiserra possui como parceiros o Banco do Brasil, SICREDI, Caixa RS, BRDE e NBC Bank. No ano de 2009 em virtude do fortalecimento da parceria com o Banco do Brasil, houve expressiva alavancagem na quantidade de operações.

Porém, com o lançamento em setembro de 2009 do FGO – Fundo Garantidor de Operações realizado pelo governo federal e implantado no Banco do Brasil, observou-se uma redução substancial das operações nesse banco, pois atendiam o mesmo público alvo da Garantiserra. Como forma de neutralizar o ocorrido, a Garantiserra fortaleceu a parceria com seus demais agentes financeiros. A concentração das operações em um único agente financeiro parceiro é arriscada e pode trazer prejuízos a Garantiserra.

Com o objetivo de tornar a Garantiserra mais conhecida, é recomendável o aumento do leque de opções de bancos que aceitem o aval da instituição nos empréstimos de seus associados. Novas parcerias podem ser alcançadas por meio de alianças estratégicas com bancos médios que tenham interesse no mercado de pequenas e médias empresas. Bancos maiores de varejo também podem ser parceiros, porém isso dependerá da estratégia dessas instituições de atender ou não o perfil dos associados da Garantiserra.

A Garantiserra também poderia aumentar seu leque de produtos e atender indiretamente microempreendedores informais por meio de garantias a financiamentos tomados por IMFs (Instituições de Microfinanças). Isso aumentaria as opções de produtos da Garantiserra, além de gerar uma importante visibilidade social.

As operações de garantias a Funding de IMFs seriam maiores que as existentes habitualmente, o que também representaria maior rentabilidade. Existe na região da Serra Gaúcha, mais precisamente em Caxias do Sul, uma das IMFs mais rentáveis do Brasil e que poderia ser um associado, o Banco da Família que segundo a revista “Microfinanzas Américas 2009” foi classificada como a décima quarta IMF mais rentável das 20 mais rentáveis das Américas.

DIAGNÓSTICO - FINANCIAMENTOS

A Garantiserra formou seu patrimônio líquido inicial com aportes do BID, Governo do Estado do RS, CIC Caxias do Sul, SEBRAE RS, SEBRAE Nacional e Prefeitura Municipal de Caxias do Sul. Atualmente existe o seguinte cronograma de aportes de recursos que montam aproximadamente R\$ 11.000.000:

Entidade	Aporte Previsto	Aporte Realizado até 31/12/2009
Governo do Estado do RS	R\$ 1.300.000	R\$ 150.000
SEBRAE Nacional	R\$ 3.252.000	R\$ 1.052.000
SEBRAE RS	R\$ 600.000	R\$ 600.000
BID	US\$ 2.470.000	US\$ 363.044
Região do Vêneto – Itália	R\$ 195.000	-
Prefeituras	R\$ 687.000	R\$ 531.080

Dos aportes recebidos ou esperados, a Garantiserra deve devolver R\$ 1.909.336 referente aos recursos do SEBRAE RS e SEBRAE Nacional conforme balanço de 31/12/2009.

Procedimentos para a Gestão Ativo / Passivo (ALM)

A instituição apesar de não possuir fluxos de caixa diários, realiza uma adequada gestão de seus ativos / passivos (ALM) uma vez que possui indicadores de liquidez superiores a 1,5. Isso se deve ao fato de não existirem financiamentos bancários no passivo circulante exceto os saldos do SEBRAE RS e Nacional. Todavia, com o aumento da Garantiserra e com a tomada de financiamentos bancários e aumento de sua equipe, a instituição deverá proceder a controles mais apurados em sua gestão ativo / passivo para não correrem maiores riscos de liquidez. Para isso será necessária à elaboração de fluxos de caixa de curto, médio e longo prazos.

DIAGNÓSTICO - EFICIÊNCIA

Baseado nos informes financeiros e contábeis auditados de 2007 e 2008 e no balanço e demonstração de resultados provisória de 2009 da Garantiserra, foram calculados os seguintes indicadores adaptados da metodologia GIRAFE:

INDICADORES	FÓRMULA	*PADRÃO	Ano 2007	Ano 2008	Ano 2009
LIQUIDEZ IMEDIATA	<u>DISPONIBILIDADES</u> P.C.	0,10	0,10	0,20	0,12
LIQUIDEZ CORRENTE	<u>A.C.</u> P.C.	1,00	55,60	24,58	41,41
LIQUIDEZ DE LONGO PRAZO	<u>REAL LGO PRAZO</u> EXIG LGO PRAZO	0,70	0,01	0,00	0,01
LIQUIDEZ GERAL	<u>A.C. + REAL LGO PRAZO</u> P.C. + EXIG LGO PRAZO	1,00	2,00	1,89	1,94
IMOBILIZAÇÃO TOTAL	<u>A.P.</u> P.L.	0,70	0,02	0,02	0,02
QUOC. PARTIC. CAPITAIS TERC. S/ RECUR. TOTAIS	<u>E.T.</u> E.T. + P.L.	0,50	0,50	0,52	0,51
CAPITAL DE TERCEIROS S/ RECURSOS PRÓPRIOS	<u>E.T.</u> P.L.	1,00	0,98	1,10	1,05
END. LGO. PRAZO S/ ENDIVIDAMENTO TOTAL	<u>EXIG LGO PRAZO</u> E.T.	0,30	0,96	0,92	0,95
PASSIVOS DE CURTO PRAZO S/ ENDIVIDAMENTO TOTAL	<u>P.C.</u> E.T.	0,70	0,04	0,08	0,05
AUTO SUSTENTABILIDADE OPERACIONAL	<u>REC OPERACIONAIS</u> DESPESES + AJUSTES	> 100%	25%	52%	80%
AUTO SUSTENTABILIDADE FINANCEIRA	<u>REC OPERACIONAIS + REC FINANC</u> DESPESES + AJUSTES	> 100%	64%	102%	132%

* Padrões adaptados pela metodologia GIRAFE e baseados em indicadores do livro “Matarazzo – Análise Financeira de Balanços (Editora Atlas).

Indicadores de Liquidez

A instituição possui recursos (ativos) suficientes para cobrir suas dívidas (passivos). A sua liquidez geral nunca esteve no período de 2007 a 2009 abaixo do padrão de 0,1, ocorrendo uma pequena redução no último ano devido a mudanças na estratégia de aplicações.

Já sua liquidez corrente apresenta tendência de crescimento e seus valores são muito superiores ao padrão “1” tendo em vista seu baixíssimo passivo circulante resultado da inexistência de financiamentos bancários e de sua estrutura enxuta de pessoal.

Quanto à liquidez de longo prazo, como a instituição praticamente não possui recursos no realizável em longo prazo, seus indicadores estão muito abaixo do padrão 0,7. Já a liquidez geral, apesar de apresentar indicadores superiores ao padrão de 1, apresentou queda em 2008 como resultado do maior aumento do P.C. principalmente devido a honorários e PDD, que em 2007 não eram calculados. Todavia já em 2009 o indicador voltou a melhorar devido à estabilidade da metodologia de cálculo de PDD.

Indicadores de Imobilização

O indicador de imobilização da Garantiserra durante todo o período de 2007 a 2009 apresentou-se bem abaixo do padrão de 0,7, tendo em vista que a instituição não possui sede própria ou outras propriedades. Em seu imobilizado estão classificados apenas os seus ativos permanentes de móveis, equipamentos e informática. Com isso, a Garantiserra não imobiliza seus ativos e pode utilizar seus recursos de forma mais dinâmica.

Indicadores de Endividamento Próprio e de Terceiros

A instituição possui indicadores de endividamento dentro dos padrões, ou seja, seu endividamento é coerente ao P.L. existente. Se considerarmos que instituições Garantidoras possam se alavancar mais que o padrão, concluímos que a Garantiserra possui um P.L. suficiente para alavancar suas operações com a obtenção de novos financiamentos.

Indicadores de Auto Sustentabilidade

A sustentabilidade financeira obtida pela Garantiserra se deve principalmente ao fato de recursos doados serem classificados como receitas operacionais e às receitas geradas por aplicações financeiras. Se não considerarmos as receitas de aplicações financeiras e de doações, a instituição teria déficits constantes uma vez que, apesar de sua estrutura enxuta, ainda não possui operações suficientes para cobrir seus custos operacionais.

Sem o aporte de doações a Garantiserra poderia ter um risco de continuidade que só seria resolvido com o aumento expressivo de suas operações. Esse risco de continuidade hoje é baixo, tendo em vista a melhoria acentuada dos indicadores de sustentabilidade no período.

Tanto os indicadores de sustentabilidade financeira como a operacional apresentaram uma tendência de melhoria no período, devido ao aumento de suas operações e a manutenção de uma estrutura enxuta. Em 2009, o indicador de sustentabilidade operacional aumentou de 52% em 2008 para 80%, o que indica que a Garantiserra pode rapidamente obter sua sustentabilidade operacional.