

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO (EA)
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS (DCA)**

RAFAELA SCHILLING VELLINHO

**RISCO DE CRÉDITO: O APRIMORAMENTO NAS AVALIAÇÕES –
ESTUDO DE CASO DA GERDAU S.A.**

**Porto Alegre
2008**

RAFAELA SCHILLING VELLINHO

**RISCO DE CRÉDITO: O APRIMORAMENTO NAS AVALIAÇÕES –
ESTUDO DE CASO DA GERDAU S.A.**

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Gilberto de Oliveira Kloeckner

**Porto Alegre
2008**

RAFAELA SCHILLING VELLINHO

**RISCO DE CRÉDITO: O APRIMORAMENTO NAS AVALIAÇÕES –
ESTUDO DE CASO DA GERDAU S.A.**

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Conceito final _____

Aprovado em ____ de _____ de 2008.

BANCA EXAMINADORA

Orientador – Prof. Dr. Gilberto de Oliveira Kloeckner – UFRGS

Primeiro, agradeço a minha mãe que me deu todo o suporte necessário para que eu chegasse até aqui. Agradeço ao professor Gilberto pela ajuda e paciência dispensadas. Por fim, agradeço a toda a equipe de crédito da Gerdau que me deu auxílio e ajuda necessários à realização do trabalho.

RESUMO

Este trabalho é um estudo de caso acerca do atual processo de análise de crédito de clientes da empresa Gerdau S.A. Primeiramente, após a retomada dos principais conceitos pertinentes ao assunto, é feita uma minuciosa descrição dos procedimentos e métodos utilizados hoje pela equipe de crédito na análise de concessão de limites, para que, em um segundo momento, sejam propostas sugestões de melhorias. As propostas aqui mencionadas procuram se enquadrar com a prática de redução de custos que coordenam as tomadas de decisão tanto estratégicas como operacionais da Gerdau, sendo que outra preocupação constante diz respeito à viabilidade de implementação de tais melhorias, saindo do campo das idéias e abrangendo a aplicabilidade real das proposições. Além das melhorias dos procedimentos de rotina, é elaborada uma tabela de *rating* dos clientes, que permite classificá-los de acordo com o grau de risco que oferecem a Gerdau, auxiliando o analista de crédito na sua tomada de decisão. Ainda, atende ao objetivo de tornar o processo de análise de crédito o menos subjetivo possível, já que o sistema de classificação leva a ações, pelo menos, similares. Através da verificação dos procedimentos e métodos atuais, foi possível perceber a existência de margem para implementação de algumas melhorias, que permitiriam alcançar maior segurança na realização das transações creditícias, reduzindo o risco de crédito e a probabilidade de inadimplência dos clientes

Palavras-chave: Crédito. Risco de crédito. *Rating*. Melhorias. Inadimplência.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1 - Classes de risco conforme o grau de provisionamento	32
Quadro 2 - Escala Nacional Brasil Standard & Poor's	34
Figura 1 - Tabela de alçadas de aprovação da GALB	58
Figura 2 - Gráfico do total de PACC por área de negócio em 2007	60
Figura 3 - Gráfico do total de PACC por área de negócio até Setembro de 2008	60
Figura 4 - Processo de Análise de Concessão de Crédito para valores mínimos	73
Figura 5 - Processo de Análise de Concessão de Crédito para valores superiores.....	75
Quadro 3 - Tabela de Rating classificatória e interpretações	88

LISTA DE TABELA

Tabela 1 - Total de PACC por grupos de valores até agosto de 2008	83
---	----

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ACSP - Sistemas, Aplicativos e Produtos para Processamento de Dados Associação Comercial de São Paulo

BP - Balanço Patrimonial

CE - Composição do Endividamento

CEG - Comitê Executivo Gerdau

CGBR - Gerdau Comercial de Ações S.A.

CGBR - Gerdau Comercial de Aços S.A.

D&B - Dun & Bradstreet

DFC - Demonstração de Fluxo de Caixa

DRE - Demonstrativo do Resultado do Exercício

GA - Giro do Ativo

GAEB - Gerdau Aços Especiais

GALB - Gerdau Aços Longos

IOG - Investimento Operacional em Giro

IPL - Imobilização do Patrimônio Líquido

IRNC - Imobilização de Recursos Não-Correntes

LC - Liquidez Corrente

LG - Liquidez Geral

LI - Liquidez Imediata

LS - Liquidez Seca

ML - margem Líquida

PACC - Processo de Análise de Concessão de Crédito

PACC - Proposta à Análise de Concessão de Crédito

PCT - Participação de Capitais de Terceiros

RA - Rentabilidade do Ativo

RPL - Rentabilidade do Patrimônio Líquido

SCG - Serviços Compartilhados Gerdau

SLA - *Service Level Agreement*

SPC - Serviço de Proteção ao Crédito

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	11
1.1	PROBLEMA DE PESQUISA	14
1.2	DELIMITAÇÃO DA PESQUISA.....	14
1.3	JUSTIFICATIVA	14
1.4	OBJETIVOS	15
2	CONCEITOS INICIAIS DE CRÉDITO	17
2.1	CONCEITO DE CRÉDITO	17
2.2	OBJETIVOS DA ANÁLISE DE CRÉDITO	18
2.3	RISCO DE CRÉDITO.....	19
2.3.1	Riscos internos à empresa	20
2.3.2	Riscos externos à empresa	21
2.4	OS 'C'S' TRADICIONAIS DE CRÉDITO	23
2.4.1	Caráter	23
2.4.2	Capacidade	25
2.4.3	Capital	26
2.4.4	Colateral	27
2.4.5	Condições	28
2.5	<i>RATING</i> DE CRÉDITO.....	29
2.5.1	Agências classificadoras	31
2.5.2	Agências internacionais de <i>rating</i>	33
2.6	POLÍTICAS DE CRÉDITO.....	35
2.6.1	Limites de Crédito	37
2.6.2	Parâmetros relacionados à política de crédito	38
2.7	DECISÕES DE CRÉDITO.....	38
2.8	INADIMPLÊNCIA.....	40
2.9	ANÁLISE ECONÔMICO-FINANCEIRA	41
2.9.1	Demonstrativos Financeiros	42
2.9.1.1	Balanco Patrimonial (BP)	43
2.9.1.2	Demonstrativo de Resultado do Exercício (DRE).....	44
2.9.1.3	Fluxo de Caixa	45
2.9.2	Análise Vertical	46
2.9.3	Análise Horizontal	47

2.9.4	Análise por Índices	48
2.9.4.1	Análise por Índices de Liquidez	49
2.9.4.2	Análise por Índices de Estrutura ou Endividamento	50
2.9.4.3	Análise por Índices de Rentabilidade	51
3	MÉTODO DE PESQUISA	53
4	ESTUDO DE CASO	55
4.1	BREVE CARACTERIZAÇÃO DA GERDAU S.A.	55
4.2	SETOR DE CRÉDITO DA GERDAU S.A.	56
4.3	PROCESSO DE CONCESSÃO DE CRÉDITO DA GERDAU S.A	57
4.3.1	Procedimento de verificação de situação de bloqueio	61
4.3.2	Ferramentas de Auxílio ao Analista	64
4.3.2.1	Sistema Gerencial SAP	65
4.3.2.2	Fontes Comerciais.....	66
4.3.2.3	Registros Financeiros e Formulário de PACC.....	68
4.3.2.4	Internet	70
4.3.3	Procedimento de Análise de Concessão de Crédito para Valores Mínimos – R\$ 50 mil para Usinas e R\$ 100 mil para CGBR	71
4.3.4	Procedimento de Análise de Concessão de Crédito para Valores Superiores – acima de R\$ 50 mil para Usinas e acima de R\$ 100 mil para CGBR	73
4.4	SUGESTÕES DE MELHORIAS PARA O PROCESSO DE CONCESSÃO DE CRÉDITO DA GERDAU S.A.....	76
4.4.1	Visitas a clientes e formulário padrão	76
4.4.2	Aprimoramento da planilha de tabulação de dados.....	79
4.4.3	Criação de um Comitê de Crédito.....	81
4.4.4	Elaboração de reanálises.....	84
4.4.5	Redução dos níveis das alçadas da área comercial.....	85
4.4.6	Criação de um <i>rating</i> para os clientes.....	87
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	90
	REFERÊNCIAS	92
	ANEXO A – FORMULÁRIO UTILIZADO PARA ANÁLISE E CONCESSÃO DE CRÉDITO	94
	ANEXO B – RELATÓRIO PADRÃO PARA REALIZAÇÃO DAS VISITAS ..	96
	ANEXO C – RANKING PARA MEDIÇÃO DO RISCO DO CLIENTE	97

1 INTRODUÇÃO

O foco principal das organizações no mundo continua sendo, desde o surgimento da primeira indústria na Inglaterra do século XVIII, a obtenção do lucro. Com o passar dos anos o mundo entrou na era da globalização e as empresas viram-se como verdadeiros “guerreiros” lutando por espaço e clientes num contexto de competitividade extrema em qualquer segmento industrial. Assim, além de ocupar-se na busca pela maior rentabilidade, as empresas precisam também desenvolver as melhores práticas, no âmbito administrativo e operacional, visando alcançar algum diferencial que as mantenham vivas nessa guerra.

Nesse contexto de busca incessante do lucro e competição ferrenha, cresce a carteira de clientes das empresas, concomitantemente ao volume de venda. E assim, para se adaptar às necessidades do mercado, surge a necessidade do faturamento e da conseqüente concessão de crédito a esses clientes, incorporando com essa prática o risco da operação. Grandes corporações que faturam milhões ou até bilhões de reais anualmente possuem uma carteira de clientes significativa, dentro da qual estão clientes idôneos e também aqueles que virão a ser inadimplentes, causando prejuízo considerável. Surge daí o desafio de elaborar a melhor política de concessão de crédito, nem rígida, nem liberal, onde o coeficiente de lucro sucedido das vendas em relação ao risco seja maior do que os prejuízos.

Como uma grande corporação, que faturou nada menos do que R\$ 35 bilhões em 2007, e com uma carteira ativa de aproximadamente 40 mil clientes, o Grupo Gerdau é um exemplo de uma empresa que necessita de uma política de concessão de crédito altamente estruturada e eficiente, que possibilite o ganho da maior receita sem aumentar o índice de inadimplência.

O Grupo Gerdau atua no segmento de siderurgia há mais de um século, ocupando hoje o posto de 13^o maior produtor de aço no mundo, sendo a maior produtora de aços longos especiais das Américas. A partir do Brasil, expandiu suas operações para treze países e possui ações negociadas em quatro das mais influentes bolsas de valores do mundo e gera diretamente cerca de 37 mil empregos diretos.

Hoje 99% do faturamento do Grupo é resultado do trabalho desenvolvido na Gerdau S/A, que possui um faturamento médio mensal no Brasil de R\$ 890 Milhões e tem sua linha de crédito centralizada na sede de uma de suas usinas, a Riograndense, localizada em Sapucaia do Sul – RS. Atualmente são analisados R\$ 200 Milhões mensais referentes à concessão de crédito tanto para pessoa jurídica como para pessoa física, sendo este trabalho realizado por uma equipe de 11 profissionais, dentre estes 10 analistas e 1 estagiário.

Portadora de uma carteira de clientes tão variada, que inclui desde grandes multinacionais até pessoas físicas que compram o produto para realização de obras pessoais, a Gerdau sofre com um alto índice de inadimplência de 8,1% - atualizado de outubro deste ano. Vale considerar que este percentual pode ter sofrido os efeitos da crise que abala a economia mundial, já que indica aumento quando comparado com o dado do mês passado de 6,9%.

Pode-se dizer que esse indicador já vem em processo de redução nesses últimos dois anos, graças a um projeto de rigoroso controle da carteira de clientes efetuado pelas áreas comerciais e à busca de padronização dos processos em nível nacional, incorporando melhores práticas e operações. Ainda assim, os números são considerados insatisfatórios para uma empresa que tem como estratégia de atuação ser um dos líderes do processo de consolidação da siderurgia mundial.

Apesar de já ter absorvido diversas práticas mais modernas como o auxílio de softwares no auxílio à realização das tarefas de diversas áreas de negócio, a Gerdau ainda opera com um processo quase que integralmente manual e subjetivo na análise da concessão de crédito a clientes. Podemos destacar seis principais pilares de avaliação de empresas:

- a) tempo de fundação;
- b) desempenho perante o mercado (conforme fontes comerciais como a Serasa);
- c) histórico volume de compras/pontualidade junto a Gerdau;
- d) análise econômico-financeira dos três últimos exercícios (incluindo os documentos contábeis: Balanço Patrimonial e Demonstrativo do Resultado do Exercício – DRE, além do relatório de faturamento dos seis últimos meses);

- e) parecer do vendedor responsável pelo atendimento ao cliente, incluindo relatório da última visita (que contém dados acerca das instalações; qualidade do maquinário; imagem da empresa na praça; etc);
- f) perspectivas do setor no qual a empresa está inserida, obtidas através de análise de mercado realizada trimestralmente pela equipe de crédito.

A realidade atual em muitas indústrias de sonegação dos informes financeiros fim de reduzir a cobrança de impostos pelo Governo - impede, muitas vezes, a apuração dos dados reais do cliente analisado. Aliado a isso ainda existe um problema de demanda excessiva em detrimento do pouco tempo estabelecido para cada análise (conforme padrão de excelência de atendimento, foi decidido pela gerência o tempo de dois dias úteis para análise, visando não trancar ou interromper o processo da área comercial de produção e entrega dos produtos). O reduzido tempo para realização das análises – que no último trimestre alcançou a marca de quatro por dia por analista - bem como a possibilidade de inveracidade das informações fornecidas - podem levar o analista a conceder o crédito a um cliente mal pagador, elevando o índice de inadimplência.

Este trabalho irá analisar o processo de liberação de crédito utilizado na multinacional Gerdau S.A, onde será estudada a metodologia aplicada no processo atual, através da discriminação dos procedimentos aos quais seguem os analistas para tomada de decisão da concessão de crédito. Serão então sugeridos outros métodos e práticas que se adaptem à realidade da empresa, bem como serão propostas melhorias nas operações já utilizadas, uma vez que a empresa em questão ainda opera com um processo manual e subjetivo na concessão de crédito a seus clientes, havendo espaço para aprimoramento.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Por todo o contexto apresentado no parágrafo anterior, fica evidente a importância da adoção de uma correta política de crédito pelas empresas – no caso específico, pela Gerdau S.A. Uma política não pode ser nem muito liberal, a ponto de colocar a empresa em perigo, nem rígida, reduzindo o faturamento e negando seu poder de venda.

Assim, poderá a Gerdau S.A. aprimorar este processo para prevenir a insolvência das empresas melhorando seu desempenho em relação a estas concessões de crédito e evitando assim um índice maior de inadimplência, diminuindo o risco de crédito?

1.2 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

Este estudo se limitará a apresentar os princípios para uma concessão de crédito; analisar o processo de gestão da empresa Gerdau S.A. na área de crédito, propondo uma sistemática de avaliação e administração do risco nas vendas a prazo; relatar as diferenças pertinentes entre os dois sistemas expostos e apresentar melhorias para o processo utilizado, estando circunscrito à empresa pesquisada e às informações fornecidas pela mesma, não se pretendendo com isso construir um modelo aplicável a outras empresas.

1.3 JUSTIFICATIVA

A concessão de crédito representa uma fonte de retorno importante em uma empresa, potencializando os riscos associados ao processo de venda. Sua gestão adequada tem o intuito de minimizar a exposição ao risco a clientes em situação

financeira desfavorável, reduzindo a possibilidade de não recebimento e também os dias em atraso dos pagamentos.

A relevância da concessão de crédito atinge patamares mais altos ampliando horizontes além dos agentes envolvidos diretamente no processo, atingindo de uma certa forma também a sociedade e o governo, pois ao adquirir equipamentos e produtos em geral, a empresa pode valer-se do crédito como forma de acionar o progresso de suas atividades, gerando impostos, empregos e movimentando a economia.

A adoção de uma política de crédito adequada além de diminuir o risco de crédito e provocar a redução da inadimplência, auxilia diretamente a empresa concessora em um maior controle e estruturação do Balanço Patrimonial, no que tange a previsão de gastos com clientes mal pagadores.

Para uma empresa que possui uma carteira expressiva de clientes como a Gerdau, composta pelas mais variadas empresas desde grandes corporações com nível de risco mínimo até micro empresas que enfrentam sérios problemas de ciclo financeiro e fluxo de caixa, que as levam a atrasar ou até não quitar suas dívidas, é urgente que se desenvolva um processo bastante eficiente de concessão de crédito, capaz de diferenciar esses clientes no que concerne a possibilidade de inadimplência que cada um apresenta.

Espera-se que, através desse trabalho, além do aprimoramento dos conhecimentos técnicos e profissionais, se possa desenvolver um sistema que melhorará o aproveitamento das análises de crédito da Gerdau, reduzindo o índice de inadimplência e também o risco de crédito, e que possa ser útil aos colegas que estudam e ou trabalham na área.

1.4 OBJETIVOS

Objetiva-se com isso propor uma nova sistemática para o processo de análise de crédito a clientes da Gerdau S.A., visando seu aprimoramento e a conseqüente redução do risco de crédito e da inadimplência.

Especificamente, destacam-se os seguintes objetivos:

- a) estudar os princípios para uma análise e concessão de crédito;
- b) descrever e analisar o processo de gestão de crédito utilizado pela Gerdau S.A;
- c) propor melhorias no processo de gestão de crédito da empresa Gerdau S.A;
- d) propor uma sistemática de avaliação do risco de crédito para a empresa Gerdau S.A.

2 CONCEITOS INICIAIS DE CRÉDITO

Esse capítulo tem por finalidade básica dar fundamentação teórica para os temas que serão abordados e apresentados ao longo do trabalho. Essa revisão traz conceitos de Crédito e engloba muitas variantes, como risco de crédito, os C's do crédito, *Credit Scoring*, políticas e decisões; além de apresentar uma breve discussão sobre análise financeira, assunto de entendimento necessário para alcance dos objetivos anteriormente propostos.

2.1 CONCEITO DE CRÉDITO

A palavra crédito deriva do latim *credere* que significa acreditar, confiar. Assim, crédito é o ato de vontade ou disposição de alguém se destacar ou ceder, temporariamente, parte de seu patrimônio a um terceiro com a expectativa de que esta parcela volte a sua posse integralmente, após decorrido o tempo estipulado (SCHRICKEL, 1998).

Crédito significa o ato de confiar em alguém, uma relação baseada em confiança, onde uma empresa a devedora obtém uma vantagem comercial ao conseguir mercadorias ou serviços para uso em seu negócio. Por outro lado a empresa credora com desvantagem comercial assume todos os riscos, tanto em ter sua mercadoria ou serviço ressarcido quanto de poder honrar seus compromissos já que não terá garantias de recebimento (BLATT, 2000, p. 27).

Silva (1998, p. 63) diz que a palavra crédito tem vários significados, dependendo do contexto do qual se esteja tratando. Num sentido restrito e específico, crédito consiste na entrega de um valor presente mediante uma promessa de pagamento.

Crédito é um instrumento de política de negócios a ser utilizado por uma empresa comercial ou industrial na venda a prazo de seus produtos ou por um banco comercial, por exemplo, na concessão de empréstimos, financiamentos ou fianças.

Segundo o novo dicionário do Aurélio, crédito é definido como cessão de mercadoria, serviço ou importância em dinheiro, para pagamento futuro. Assim, ao disponibilizar a um terceiro uma determinada mercadoria, normalmente mediante o compromisso formal através de contrato de reembolso no futuro, está sendo efetuada uma operação de crédito.

Pode-se citar pelo menos quatro fatores econômicos que podem justificar a escolha de venda a prazo por parte das empresas:

- a) as condições de captação de recursos pelas empresas junto a instituições financeiras são melhores do que as dos seus consumidores, o que torna indispensável a captação e o respectivo repasse em condições favoráveis, de forma a viabilizar as transações comerciais;
- b) a possibilidade conferida ao comprador da mercadoria ou serviço de testar sua qualidade. Caso o resultado não seja satisfatório, como ainda não houve o desembolso dos recursos, é possível desfazer a transação sem maiores danos ao cliente;
- c) o relaxamento na política de concessão em período de menor venda ou maior instabilidade econômica pode servir para tornar os fluxos financeiros mais previsíveis;
- d) pode representar uma estratégia utilizada pela empresa para melhor adequação ao seu *market share*.

2.2 OBJETIVOS DA ANÁLISE DE CRÉDITO

Uma decisão de crédito clara, prática e exeqüível resulta da capacidade do analista em visualizar logicamente situações quase sempre complexas, dentro de um cenário de incertezas, com constantes mudanças e informações incompletas (SCHRICKEL, 1998).

Conforme Blatt (1999) a análise de crédito incide em um estudo da situação global de um devedor em perspectiva, visando a elaboração de um parecer que consiga identificar, da forma mais sucinta e clara possível, seu desempenho econômico-financeiro. Esse estudo não somente utilizará informações de seus registros financeiros, mas também englobará aspectos relacionados ao mercado no qual está inserido, quais as condições do grupo do qual faz parte, além e aspectos políticos e econômicos.

Um parecer consistente é montado baseando-se em informações econômico-financeiras as mais recentes possíveis, procurando também efetuar uma análise de que danos seriam causados ao seu contexto operacional caso ocorressem mudanças no panorama econômico. A análise de crédito não pode se basear somente em números e dados financeiros, se considerarmos a realidade atual brasileira de sonegação de informações – principalmente em empresas de pequeno e médio porte - com o intuito de reduzir sua carga fiscal. É necessário conhecer bem o cliente em termos também qualitativos (qual o seu tempo de fundação, qual é a sua imagem perante os outros fornecedores, como estão as perspectivas de seu segmento, etc), utilizando para isso uma boa dose de bom senso, critério, técnica e discernimento.

A análise de crédito integra o negócio da empresa, pois créditos mal concedidos podem trazer danos irreparáveis para uma organização (BLATT, 1999). Verificar a capacidade e o potencial de pagamento dos clientes é condição *sine qua non* para o estabelecimento de um bom e duradouro relacionamento comercial. Uma análise de crédito completa e concisa, previne riscos, evita problemas futuros e antecipa soluções.

2.3 RISCO DE CRÉDITO

Segundo mencionado anteriormente, uma vez que o crédito constitui-se de uma promessa de pagamento mediante entrega de um bem ou de um valor presente, existe uma expectativa de recebimento de um montante em dinheiro em uma determinada data futura, de modo que há probabilidade de que esse

pagamento não ocorra (SILVA, 1998). Assim, existe um risco¹ de essa promessa de pagamento não ser devidamente cumprida, caracterizando o risco de crédito.

Segundo Brito (2007, p. 33) “o risco de crédito representa a probabilidade de perda do valor da transação atualizada, descontada dos pagamentos efetuados do cliente”. Já para Schrickel (1998), apesar da análise de crédito lidar com eventos passados, as decisões a serem tomadas devem preponderantemente considerar o futuro do cliente analisado. Assim, pode-se dizer que, à medida que existem fatores inesperados e adversos que possam vir a inviabilizar o cumprimento das obrigações do cliente para com a instituição concessora do crédito, todo e qualquer processo de concessão de crédito deve reconhecer a existência do risco de crédito.

Os conceitos descritos e apresentados acima atentam ao fato de que esse risco está intimamente relacionado a fatores internos e externos à empresa e que não existe, por conseguinte, estabelecimento de crédito sem a premissa do risco – intrínseco ao processo.

2.3.1 Riscos internos à empresa

Como riscos internos à empresa pode-se citar:

- a) riscos ligados à produção e ao produto: decorrentes de alterações em seu ciclo de produção, como falta de matéria-prima, recursos industriais ou mão-de-obra, por exemplo a dificuldade na obtenção de determinados componentes que dependem de importação. Pode-se ainda mencionar a manutenção de estoques elevados ou técnicas ultrapassadas de produção, levando a conseqüente queda de produtividade. Quanto ao produto, há risco de tornar-se obsoleto;

¹ Em finanças, têm sido utilizados conceitos distintos para risco e para incerteza, segundo enfoques estatísticos. Resumidamente, pode-se dizer que: (a) Risco: existe quando o tomador de decisões pode fundamentar-se em probabilidades objetivas na estimativa de diferentes resultados, de modo que sua expectativa tem origem em dados históricos, e portanto, a decisão é tomada a partir de estimativas julgadas aceitáveis por ele. Já a Incerteza (b), ocorre quando não se dispõe de dados históricos acerca de determinado acontecimento, estando presente a aleatoriedade vinculada ao acaso.

- b) riscos ligados ao nível de atividade: referem-se a empresas que mantêm elevado volume de vendas atrelado a expressivos custos fixos, tornando-se problemática a diluição destes no preço de venda do produto em períodos de maior recessão. Assim, muitas empresas têm de recorrer ao capital de terceiros para equilibrar seu fluxo de caixa e acabam tornando-se fortemente dependente de instituições financeiras;
- c) riscos ligados à administração da empresa: podem surgir quando líderes eficientes são afastados por questões pessoais ou de aposentadoria, sendo substituídos por outros com menor capacidade de gestão e acabam prejudicando o bom andamento das operações. Ou também podem ocorrer em empresas familiares que na ausência do sócio fundador não possuem estrutura suficiente para manter-se;
- d) riscos ligados a sua estrutura de capitais: afloram em empresas com forte dependência de capital de terceiros e que possuem seus resultados comprometidos por altos gastos com encargos financeiros. Elevações das taxas de juros, queda de atividade ou retração na oferta de crédito podem levar à perda de liquidez;

2.3.2 RISCOS EXTERNOS À EMPRESA

Nesse agrupamento de riscos estão presentes aqueles que, por fatores alheios à vontade dos administradores, exercem impacto direto no desempenho dos negócios.

- a) riscos ligados a medidas políticas e econômicas: as decisões do Governo têm influência direta na vida econômica do país, sendo que algumas delas podem beneficiar alguns segmentos em detrimento de outros. Ainda, as decisões políticas detêm poder sobre o poder de compra da população ao alterar a carga fiscal, a política cambial, a taxa de juros que recairá sobre os empréstimos ou o nível de investimentos;

- b) riscos ligados a fenômenos naturais e a eventos imprevisíveis: aspectos inerentes a questões da natureza e que podem influenciar na curva de demanda e oferta de determinados produtos e serviços, como o comprometimento das safras pelo excesso ou escassez de chuva;
- c) riscos ligados ao mercado: o mercado pode não absorver a produção da empresa ou facilitar a entrada de concorrentes, como quando ocorre a entrada de produtos estrangeiros de melhor qualidade e com menor incidência de impostos, sendo vendidos a preços mais competitivos.
- d) riscos ligados ao tipo de atividade: algumas atividades apresentam ciclos de vida comprimidos e demandam maior atenção a um planejamento que ofereça um período de payback menor;
- e) riscos ligados ao tipo de operação de crédito: o prazo de uma operação é diretamente proporcional ao risco de crédito, uma vez que quanto mais distante o prazo de pagamento, mais incerto ele se torna, pois novos eventos podem ocorrer e mudar os rumos da empresa, da economia ou do mercado. Diante de um contexto de globalização e abertura de mercados, o tempo adquire maior conotação de risco.

Para destacar a característica atual desse tema, destaca-se o choque financeiro global ocorrido em razão da retração de crédito no mercado imobiliário norte-americano neste ano, fato que encabeça lista dos riscos que podem comprometer a competitividade – e até mesmo a sobrevivência – de empresas dos mais variados setores, de acordo com o relatório *Strategic Business Risk: The Top 10 Risks for Global Business in 2008*, elaborado pela Ernst & Young em associação com a Oxford Analytica, empresa de consultoria internacional. Ainda fazem parte do ranking a escassez de mão-de-obra especializada e a incapacidade para capitalizar o crescimento dos mercados emergentes - dos quais também faz parte o Brasil.

2.4 OS 'C'S' TRADICIONAIS DE CRÉDITO

Uma maneira bastante tradicional de organizar as informações coletadas acerca da capacidade de pagamento do cliente é através da caracterização de cinco dimensões de crédito, conhecidas como os cinco “C’s” do crédito. Para Saunders (2000) os ‘C’s’ de crédito são um sistema especialista para uma análise onde irá fornecer compreensão suficiente sobre um determinado caso para que o analista tome sua decisão. Já Santi Filho (1997) identifica os ‘C’s’ de crédito como ferramentas modernas de análise de crédito voltadas para uma situação concreta. Cada uma das cinco dimensões – caráter, capacidade, colateral, capital e condições – são descritas a seguir.

2.4.1 Caráter

Pose ser considerada como uma espécie de medida de reputação, referindo-se à intenção do cliente em honrar os compromissos assumidos. Engloba o histórico do tomador de recursos quanto ao cumprimento de suas obrigações financeiras, contratuais e morais. Os dados históricos de pagamentos e quaisquer causas judiciais pendentes ou concluídas contra o cliente podem ser utilizados na avaliação do seu caráter (GITMAN, 2002).

De acordo com Santi Filho (1997), a base de indicação do caráter do tomador é o cadastro. O documento resultante do trabalho de levantamento de informações é a ficha cadastral do cliente, na qual reflete-se a performance do eventual tomador de crédito. Destacam-se, nela, os aspectos a seguir apresentados:

- a) identificação: dados contidos no contrato social e demais documentos informam com precisão a localização, data de fundação, participação em outras empresas, formação de grupo empresarial, composição do quadro societário; poderes da administração e seus representantes, informações que contribuem para identificação completa e concisa da empresa/cliente

em questão, permitindo identificar possíveis fraudes, como a instituição de empresas por estelionatários;

- b) pontualidade: as formas usuais de identificação desse quesito são informações obtidas junto a organizações que mantêm relacionamento comercial ou bancário com o cliente ou através de consultas de convênios com organizações que se dedicam exclusivamente a levantar e prestar informações sobre o assunto. São exemplos das instituições citadas a Serasa, o Serviço de Proteção ao Crédito (SPC) e a Equifax, principal fornecedora mundial de informação de crédito comercial fundada em 1899 em Atlanta, Estados Unidos;
- c) existência de restrições: são denominadas restrições os seguintes eventos: protestos, concordata, falência, ações judiciais e de penhora, emissão de cheques sem fundos, atraso no pagamento de impostos e situação irregular no comércio exterior. São muitas as fontes de pesquisa de tais restritivos, que vão desde jornais locais de grande circulação e as empresas no item acima mencionadas até o Banco Central e seus registros;
- d) atuação na praça: a história da empresa, seu tempo de experiência no ramo a que pertence, sua imagem perante a outros fornecedores e à comunidade ao seu redor devem ser objetos de anotação da ficha cadastral e servir de base para a formação do conceito do cliente e da apuração do risco.

Seguindo a linha de raciocínio, a empresa pode se deparar com um cliente que deixe de honrar seus compromissos por insuficiência de recursos numa situação esporádica, o que não implica que o mesmo passe a ter um caráter duvidoso do ponto de vista creditício. Ainda, pode haver um caso em que o devedor apresente diversos atrasos e informações ruins em consulta a outros fornecedores, mas que cumpra em dia as suas obrigações junto à determinada empresa, dependendo o andamento do seu negócio da compra de determinados produtos.

Dessa forma, constitui tarefa muito difícil definir o caráter de um cliente, exigindo total esforço dos analistas, vendedores e demais envolvidos no processo na busca do maior número possível de informações, utilizando a ficha cadastral como base inicial para mapear características de tradição/experiência, estrutura, gestão e comportamento perante o mercado.

2.4.2 Capacidade

Refere-se ao potencial financeiro da empresa em honrar os seus compromissos. Segundo Silva (1998), a capacidade deve estar relacionada aos fatores que contribuem para a empresa ser competente e competitiva, sendo que isto facilitará sua condição de ser capaz de pagar suas dívidas.

A capacidade está intimamente ligada ao potencial do cliente em quitar o crédito tomado, sendo que a base para a indicação de sua existência é o relatório de visitas, que deve ser elaborado a partir das constatações *in loco* das condições de operação e funcionamento da empresa, fundamentando a relevância da estratégia empresarial; da organização e do funcionamento; da capacitação dos dirigentes; do tempo de atividade (SANTI FILHO, 1997).

Ainda, é importante avaliar o histórico do tomador de crédito no que tange seu comportamento no pagamento de dívidas, avaliando como ele se portou em situações semelhantes no passado.

Além disso, um visita à empresa permite uma avaliação rica da capacidade física da mesma através do conhecimento de suas instalações, métodos de trabalho, condições de seu estoque e maquinário, bem como o grau de tecnologia utilizada nos seus processos produtivos. Uma vez de posse dessas informações, será possível formar um conceito à respeito da capacidade da empresa em ser competente e competitiva em seu âmbito de atuação, pois como ressalta Schrickel (1998), se um indivíduo ou grupo de indivíduos revela capacidade para administrar seu negócio, de maneira a fazê-lo prosperar, ele estará sinalizando uma capacidade

em saldar compromissos, embora isso não seja exatamente a condição de pagamento, que deverá ser avaliada mediante uma análise financeira.

2.4.3 Capital

Considerado um fator importantíssimo na análise de crédito, o capital, mais do que a conta de “Capital Social” utilizada na contabilidade e descrita no Balanço Patrimonial, diz respeito à situação econômica, financeira e patrimonial da empresa. Leva também em consideração a composição dos recursos, quantitativa e qualitativamente, além de verificar onde são aplicados e como são financiados.,

As informações referentes ao capital são obtidas diretamente da análise dos demonstrativos financeiros e contábeis do cliente, devendo-se avaliar o volume e a qualidade do seu endividamento (BLATT, 1999). O total de exigíveis (de curto e longo prazo) em relação ao patrimônio líquido, bem como os índices de lucratividade, são medidas capazes de avaliar o capital do demandante de crédito.

Para Santi Filho (1997) são três os instrumentos básicos de avaliação de riscos sob a ótica do capital:

- a) a análise do perfil empresarial;
- b) o exame de rentabilidade do patrimônio líquido;
- c) a avaliação do IOG – Investimento Operacional em Giro.

Além da análise retrospectiva dos exercícios passados através dos registros financeiros, o analista de crédito também deverá levar em consideração as perspectivas da situação futura da empresa, avaliando o impacto de crédito sobre a mesma, a fim de verificar de ela demonstra capacidade de honrar suas dívidas com base na sua geração de caixa prevista.

Contudo, mesmo reconhecendo a importância das demonstrações contábeis, tanto para avaliação dos exercícios findos como para projeção econômica futura, a análise do capital não deve ficar restrita às mesmas, devendo ser levado em consideração todo e qualquer fator que possa ter interferência na situação financeira da empresa, como informações obtidas junto ao próprio cliente ou junto a terceiros – como outros fornecedores, por exemplo.

2.4.4 Colateral

Refere-se à capacidade do cliente em oferecer garantias complementares à operação de crédito, fazendo papel de uma segurança adicional. Estas garantias podem ser oferecidas pelo tomador para aumentar o grau de segurança ou para fortalecer algum dos outros fatores da análise. Entretanto, não deve ser utilizado para empréstimo a um cliente que apresente restrições em relação ao seu caráter.

Na ótica de Silva (1998), o credor pode partir da análise de alguns fatores considerados relevantes na definição das garantias:

- a) qual o risco representado pela empresa e pela operação;
- b) a facilidade na liberação da operação;
- c) os custos da operação;
- d) o valor da garantia em relação à dívida;
- e) a depreciabilidade;
- f) a liquidez.

Portanto, quanto maior for o montante de ativos colocados à disposição pelo solicitante para garantir o crédito, maior também será a probabilidade de se recuperar o valor creditado no caso do não pagamento da dívida. O exame do balanço patrimonial e a avaliação de ativos em conjunto com o levantamento de pendências judiciais podem ser usados para estimar os colaterais.

A incidência da solicitação de garantias para operações de crédito tende a aumentar conforme se alonga o prazo da operação, sendo que as operações de longo prazo requerem garantias mais sólidas em virtude da incerteza que o futuro representa.

Quanto a sua classificação, as garantias podem ser pessoais ou reais, sendo que a primeira caracteriza-se pela promessa de pagamento de outrem em nome do tomador de crédito, enquanto que a segunda representa a cessão de um direito ao credor sobre uma coisa (um bem real, como um imóvel, um terreno ou um automóvel) ou uma universalidade de coisas.

Pode-se dizer que o estabelecimento do colateral serve para atenuar eventuais impactos negativos decorrentes do enfraquecimento de um dos outros C's, elevando o risco da operação, onde a constituição de garantias seria um meio de compensação.

2.4.5 Condições

Representam as condições econômicas vigentes e as características individuais, englobando fatores externos e micro e macroeconômicos, muitas vezes imprevisíveis, sobre os quais a empresa não possui controle.

No ambiente macroeconômico estão o governo, o meio-ambiente, a concorrência, as conjunturas nacionais e internacionais, etc. Assim, toda empresa encontra-se inserida num sistema onde diversas forças e fatores exercem influência sobre ela, atuando de forma positiva ou negativa e trazendo oportunidades ou ameaças.

Já no ambiente microeconômico, devem ser avaliados aspectos como o padrão de concorrência do setor e o relacionamento do cliente com seus fornecedores e com seu mercado consumidor.

Santi Filho (1997) discorre sobre alguns fatores alheios ao controle das empresas e destaca medidas de política econômica (restrições ao crédito, abertura do mercado mediante alterações nas alíquotas de importação, mudanças na política cambial e de juros), fenômenos naturais e imprevisíveis (ligados ao clima, por exemplo, como chuvas que temporais que comprometem as empresa do agronegócio) e também riscos de mercado e fatores de competitividade.

As condições afetam as empresas de diferentes formas e em diferentes intensidades, sendo o porte um redutor dessa intensidade. Ainda, a sazonalidade é outro elemento que deve ser levado em conta, uma vez que certas empresas comercializam somente durante certas épocas do ano (como fabricantes de artigos natalinos ou de bronzeadores solares). Alguns produtores agrícolas também são reféns da sazonalidade, sendo que certas culturas se desenvolvem em meses distintos do ano.

2.5 *RATING* DE CRÉDITO

O *rating* é uma avaliação de risco feita por meio de mensuração e ponderação das variáveis determinantes do risco da empresa (SILVA, 1998). Sua apresentação se dá por meio de código ou classificação, na qual as empresas são agrupadas em faixas classificatórias conforme a proximidade dos *ratings* a elas atribuídos. Essa ferramenta de classificação avalia uma série de fatores, atribuindo uma nota a cada um deles, para então chegar a uma nota final do conjunto, e é com base nessa nota que será determinado um valor (risco de crédito) a cada cliente tomador de crédito.

A classificação utiliza uma simples premissa de extremos de valores, onde o mínimo está no topo dessa classificação e representa o melhor score, e o máximo é o pior risco que pode ser atribuído a um tomador de recursos.

Securato (2002) define o *rating* como um perfil de risco traçado acerca de uma empresa através de classificações, sendo que, chega-se a uma conclusão acerca da capacidade de pagamento da mesma e da probabilidade de ela vir a ser inadimplente.

Rating pode ser uma fonte auxiliar de dados relevantes ao próprio planejamento estratégico da instituição, podendo delimitar as áreas de maior interesse mercadológico e também quais são os setores de atividade que oferecem mais risco e conseqüentes problemas de crédito, com base em experiências colhidas no passado (SCHRICKEL, 1998).

Uma grande vantagem desse tipo de análise é fornecer agilidade às decisões de crédito a empresas que operam com produtos de crédito em massa (empresas financeiras, de cartão de crédito e bancos de investimentos, por exemplo) ou que as que possuam uma extensa carteira de clientes, sendo que em ambos os casos, demanda-se maior velocidade no processamento de uma grande quantidade de propostas - normalmente efetuadas no menor intervalo de tempo possível.

As instituições detentoras do crédito devem efetuar a tabulação dos riscos de forma consistente e embasada, amparada por informações externas e internas e contemplando, pelo menos, os seguintes aspectos:

I - Em relação ao devedor e suas garantias:

- a) situação econômico-financeira;
- b) grau de endividamento;
- c) capacidade de geração de resultados;
- d) fluxo de caixa;
- e) administração e qualidade de controles;
- f) pontualidade e atrasos nos pagamentos;
- g) contingências;
- h) setor de atividade econômica;
- i) limite de crédito;

II - Em relação à operação:

- a) natureza e finalidade da transação;
- b) características das garantias, particularmente quanto à suficiência e liquidez;
- c) valor.

No gerenciamento do crédito, a eficiência surge quando o aprofundamento nas metodologias de análise disponíveis e nos fatores relacionados ao risco vem atrelado a um bom método de dimensionamento do risco efetivo de crédito que a empresa apresenta. As diferenças entre uma empresa portadora de risco mínimo e uma de risco máximo numa determinada escala de avaliação são muito grandes e facilmente detectáveis, onde a primeira será necessariamente saudável, mas que, na maioria das vezes, não necessita tomar crédito emprestado. Por outro lado, existe uma tendência de maior número de solicitações de crédito justamente por aquelas empresas classificadas como detentoras de risco máximo, uma vez que estas costumam apresentar problemas em sua estrutura financeira e fluxo de caixa.

Um bom sistema de classificação de risco é fundamental para uma tomada de decisão de crédito segura, orientando para o risco que está sendo assumido na operação e para as possibilidades de inadimplência, bem como ao grau de exigência de colaterais. Serve igualmente para determinar com que frequência deverão ser efetuadas as revisões de crédito, sendo que, quanto maior o risco, maior a periodicidade das re-análises.

2.5.1 Agências classificadoras

Existem agências especializadas na atribuição e avaliação de rating de empresas, focando seus serviços para atendimento tanto de credores como investidores na forma de instrumento de avaliação e medida de expectativa quanto ao cumprimento de um compromisso em determinada data.

O Banco Central do Brasil, através da resolução 2.682 de 21.12.99 determinou escalas de classificação de risco e fixou percentuais de provisionamento de créditos de liquidação duvidosa com o intuito de orientar as instituições na precificação do empréstimo ou financiamento, bem como na identificação das chances de perda de determinadas operações.

A classificação das operações segundo o nível de risco faz parte de um sistema denominado “Central de Risco”, montado pelo Conselho Monetário Nacional com o intuito primordial de apoiar a área de crédito das instituições financeiras, bem como o Departamento de Fiscalização do Banco Central, compilando informações que permitam o monitoramento contínuo da carteira de crédito e de arrendamento mercantil – mantendo-se o devido sigilo bancário.

Para uma instituição financeira, a graduação do risco de sua carteira de clientes atende a duas principais premissas: primeiro, serve como uma sinalização das possíveis ocorrências de não pagamento das dívidas e, segundo, atente às exigências dos principais órgãos monetários do país, que seguem uma tendência internacional de utilização de sistemas de classificação de risco (*rating*), que servem como norte para o processo de provisionamento de créditos para liquidação duvidosa – assunto que será abordado mais adiante.

A classificação adotada por tal resolução classificou as operações de crédito em ordem crescente de risco conforme esquema a seguir:

Classe de Risco	AA	A	B	C	D	E	F	G	H
Grau de Provisionamento	0%	0,5%	1%	3%	10%	30%	50%	70%	100%

Quadro 1 – Classes de risco conforme o grau de provisionamento

Fonte: Brasil (1999).

As operações classificadas como “AA” conforme descrição da tabela não apresentam qualquer risco de inadimplência, sendo que não há necessidade de provisionamento para crédito de liquidação duvidosa. Já no outro extremo, o Banco Central admite que as operações taxadas com “H” devem ser provisionadas em sua totalidade.

As definições impostas pela norma nº 2.682/99 são de importância chave para os concessionários e usuários de crédito uma vez que afetam diretamente as políticas de crédito no que tange sua adequação às exigências dos órgãos financeiros reguladores, interferindo também no estabelecimento do sistema de concessão de crédito das empresas, merecendo, portanto, atenção quanto as suas alterações e modificações (BRASIL, 1999).

No país uma instituição renomada e bem conceituada quando o assunto é risco de crédito é a Serasa (empresa privada, sociedade anônima (S.A.), totalmente nacional, de serviços especializados em pesquisas, análises e informações econômico-financeiros para apoio a decisões de crédito e negócios).

2.5.2 Agências internacionais de *rating*

Hoje existem três empresas de *rating* que se destacam mundialmente: a Standard & Poors, a Moody's e a Fitch IBCAS, sendo as duas primeiras norte-americanas e a última resultado da fusão da IBCA, do Reino Unido, com a Fitch Investors Service of New York. Cada uma delas fornece *ratings* empresariais (classificação que aplica-se à capacidade dos devedores de honrar seus compromissos financeiros ao longo de um período de um ou mais anos) baseados em diferentes perspectivas e premissas, mas o resultado final é bem parecido, no sentido que todas possuem formulada uma tabela que utiliza uma simbologia similar para classificação da capacidade de pagamento dos devedores.

A Standard & Poors - que será utilizada neste trabalho como exemplo - é uma divisão do grupo McGraw-Hill que publica análises e pesquisas sobre bolsas de valores e títulos com fundação no ano de 1941. Emprega atualmente 8.500 funcionários em 23 países e mercados e caracteriza-se como fonte preeminente de dados fundamentalistas sobre empresas e títulos mobiliários. A companhia atribuiu seu primeiro *rating* para instituições brasileiras em 1992.

Abaixo segue a tabela da escala nacional Brasil Standard & Poor's:

RATING	INTERPRETAÇÃO
brAAA	Um devedor com esse rating possui capacidade MUITO FORTE de honrar seus compromissos financeiros em relação a outros devedores brasileiros. É o rating mais alto atribuído.
brAA	O devedor possui uma capacidade FORTE de honrar seus compromissos financeiros.
brA	O devedor apresenta capacidade RAZOAVELMENTE FORTE de honrar suas dívidas, estando mais suscetível aos efeitos adversos trazidos por mudanças nas condições econômicas.
brBBB	Devedor com capacidade ADEQUADA de honrar seus compromissos financeiros.
brBB	Esse devedor é menos vulnerável a não-pagamento do que outras emissões especulativas (BB, CCC e CC). No entanto, a exposição contínua a incertezas ou condições adversas dos negócios, financeiras ou econômicas, poderia levar a uma capacidade ou disposição inadequadas do tomador em atender seu compromisso financeiro referente à obrigação.
brB	O devedor classificado como B é mais vulnerável a não-pagamento do que obrigações classificadas como BB, embora tenha atualmente capacidade de atender seu compromisso financeiro referente à obrigação. Condições adversas de negócios, financeiras ou econômicas, provavelmente prejudicarão sua capacidade de pagamento.
brCCC	O devedor com um rating 'brCCC' apresenta-se ATUALMENTE VULNERÁVEL, e depende de condições comerciais e financeiras favoráveis para honrar seus compromissos financeiros, quando comparado a outros devedores brasileiros.
brCC	Um devedor com um rating 'brCC' está ATUALMENTE MUITO VULNERÁVEL à inadimplência.
brR	Devedor sob supervisão regulamentar, devido às suas condições financeiras. O símbolo é atrelado à classificação de instrumentos com riscos não creditícios significativos, como obrigações atreladas ou indexadas a ações, moedas ou commodities.
brD	Um rating 'brD' é atribuído quando a Standard & Poor's acredita que a inadimplência será geral e o devedor não pagará todas ou quase todas as suas obrigações no prazo devido.

Quadro 2 - Escala Nacional Brasil Standard & Poor's

Fonte: Standard & Poor's (2008).

Os *Ratings* Empresariais da Escala Nacional Brasil Standard & Poor's são uma opinião atualizada sobre a capacidade creditícia geral de um emissor de dívida, um avalista, um segurador, ou outro provedor de redução de riscos ("devedor") de honrar suas obrigações financeiras no devido prazo, em comparação com outros devedores brasileiros. Tais devedores brasileiros incluem todos os tomadores de recursos ativos, avalistas, seguradores e outros provedores de redução de risco domiciliados no Brasil, além de devedores estrangeiros ativos nos mercados financeiros brasileiros. São baseados em informações atuais fornecidas pelos devedores ou obtidas pela Standard & Poor's de outras fontes consideradas idôneas.

A Escala Nacional Brasil Standard & Poor's foi utilizada neste estudo para fins de validação da ferramenta de *credit rating*. A escala utiliza os símbolos de ratings globais da Standard & Poor's, em que prefixo "br" é adicionado para representar o "Brasil", ao mesmo tempo em que traz o foco da escala para os mercados financeiros brasileiros. Os critérios empregados na determinação dos ratings na Escala Nacional Brasil Standard & Poor's são bastante semelhantes àqueles empregados na Escala Global Standard & Poor's.

2.6 POLÍTICAS DE CRÉDITO

Cada empresa deve desenvolver uma política creditícia coordenada para encontrar o equilíbrio entre as necessidades de vendas e, concomitantemente, sustentar uma carteira a receber de alta qualidade. Conforme Silva (1998, p.103), a política de visa basicamente à orientação nas decisões de crédito, em face dos objetivos desejados e estabelecidos.

A definição de uma política pela empresa concessora de crédito é o primeiro passo dado para nortear as tomadas de decisão, onde devem estar definidos os resultados a serem alcançados com as operações de crédito, quais produtos e serviços que irão ser negociados bem como em quais mercados se deseja operar.

Blatt (2000) discorre acerca dos vários assuntos que deverá englobar a política de crédito:

- a) uso da concessão do crédito para estimular o volume de vendas;
- b) responsabilidades específicas de vendas e crédito para obter a informação necessária para processar linha de crédito solicitadas;
- c) autoridade do departamento de crédito para implementar procedimentos de cobrança e crédito;
- d) responsabilidades do departamento de vendas para assistir o departamento de crédito na cobrança de contas atrasadas;
- e) administração da carteira de contas a receber;

- f) definição dos limites de crédito;
- g) diretrizes e procedimentos para a função creditícia em uma empresa;
- h) suspensão de crédito de contas de cliente, existindo título vencido, para controlar perda por exposição ao risco.

O objetivo principal do estabelecimento de uma política de crédito é o equilíbrio da busca do lucro com ajuste de risco e a satisfação das necessidades dos clientes. Ela rege as rotinas diárias de uma empresa e nela devem estar presentes os procedimentos a serem adotados pelos envolvidos na concessão do crédito, o perfil do cliente e a maneira pela qual será feita a análise das operações. Além disso, deve assegurar que o credor atinja resultados financeiros satisfatórios, correspondendo sempre a sua tolerância por riscos.

A política de crédito é a responsável pelos parâmetros fixados pela empresa em termos de vendas a prazo e nela devem constar os elementos fundamentais para a concessão: a monitoria e a cobrança de crédito (ASSAF NETO, 2003). Para o autor, o estabelecimento de uma política geral de crédito envolve, basicamente, o estudo de quatro elementos conforme seguem:

- a) análise dos padrões de crédito: a empresa deve fixar seus padrões de risco, ou seja, os requisitos de segurança mínimos que devem ser atendidos pelos clientes para que se conceda o crédito. Os clientes poderão ser divididos em categorias de risco, com a finalidade de, através do uso de probabilidades, apurar o custo das perdas associadas às vendas realizadas a um ou vários clientes com características semelhantes;
- b) prazo de concessão de crédito: refere-se ao prazo de pagamento concedido aos clientes para as compras realizadas. A definição de prazos depende da política adotada pela concorrência; das características e do risco inerentes ao mercado consumidor; da natureza do produto vendido; do desempenho da conjuntura econômica; do atendimento de determinadas metas gerenciais internas da empresa (giro dos ativos, políticas de estoques e compras etc.); de mercadologia; do prazo de pagamento a fornecedores etc;

- c) descontos financeiros por pagamentos antecipados: definem-se como um abatimento no preço de venda efetuado quando os pagamentos das compras realizadas forem feitos à vista ou a prazos bem curtos. Esta estratégia torna-se atraente a longo prazo, apenas se a economia de custos financeiros for maior que a redução verificada nos lucros da empresa;
- d) políticas de cobrança: devem ser definidas pelos vários critérios possíveis de serem adotados por uma empresa, visando ao recebimento na data de seu vencimento dos valores a receber. Alterações nos prazos normais de cobrança podem resultar em um aumento nos custos de inadimplência (provisão para devedores duvidosos) e um agravamento das perdas inflacionárias, quando da sua flexibilização. A adoção de medidas mais rígidas de cobrança pode refletir sobre as vendas, mediante a retração por parte dos consumidores.

2.6.1 Limites de Crédito

Schricket (1998, p.139) diz que a análise de crédito é uma avaliação de risco, resultante do relacionamento da empresa com um potencial tomador de crédito (cliente). A proposta de crédito, então, deve tender necessariamente para a quantificação e a qualificação do montante de risco que a empresa está disposta a incorrer neste relacionamento, devendo resultar na proposição de um limite de crédito para o cliente. Segundo o autor: “limite de crédito é o valor total do risco que a empresa deseja assumir no relacionamento com determinado cliente”.

As três grandes fontes de orientação para fixação dos limites de crédito são: as necessidades do cliente; o risco de crédito que o cliente representa; a política de crédito da empresa (SILVA, 1998).

Uma política de crédito eficiente e minimizadora de riscos deve definir o limite máximo que se deve conceder de crédito a um cliente, devendo este sobrepor-se, inclusive, à capacidade de crédito do cliente. O valor de crédito destinado ao cliente

é uma variável que pode assumir diversas grandezas, dependendo do porte deste e de sua capacidade de pagamento, bem como da qualidade do risco apresentado. Fatores como ramo de atuação da empresa ou mesmo a pouca experiência com ela podem determinar uma atitude cautelosa na fixação do limite de crédito.

2.6.2 Parâmetros relacionados à política de crédito

Segundo Silva (1998), existem certas regras a serem atendidas conforme as normas administrativas da empresa:

- a) estabelecer limites máximos de acordo com diversos ramos de atividades, face aos riscos inerentes a estas atividades (indústria, comércio, serviços);
- b) operar com clientes de baixo risco de crédito e alta capacidade de negociação ou operar com empresas de maior risco e maior retorno;
- c) concentrar grandes volumes em poucos clientes com operações de valores relevantes ou buscar pulverizar as operações de crédito.

Estes parâmetros devem servir como guias de orientação, mas devem admitir possíveis alterações caso seja em prol dos interesses da empresa, assumindo uma característica de flexibilização.

2.7 DECISÕES DE CRÉDITO

Conforme Silva (1998) a tomada de decisão é uma escolha entre alternativas. A análise do processo decisório se mostra de forma complexa, exigindo conhecimento da causa, experiência anterior e o uso de instrumentos e técnicas que auxiliem o analista no alcance de seu objetivo.

A decisão de conceder o crédito ou não para um determinado cliente, implicará num impacto sob o lucro da empresa e sob o seu relacionamento junto a esse cliente, sendo que essa decisão geralmente está relacionada ao volume de vendas que se quer atingir em um espaço de tempo. Uma vez tomada a decisão de conceder o crédito, o analista não encerra o processo decisório, havendo opções acerca dos instrumentos de cobrança ainda a decidir, por exemplo.

O processo decisório envolve uma gama de premissas as quais se deve considerar, como o lucro adicional com o aumento das vendas, a elevação das duplicatas incobráveis decorrentes de uma má seleção dos clientes, o aumento dos investimentos em contas a receber e em estoque.

Normalmente as empresas adotam um sistema de níveis de tomada de decisão, em que cada analista decide conforme estipulado pela definição de alçadas, subordinadas a posições hierárquicas, na maioria das vezes. As alçadas são então os valores de crédito, delegados pelas empresas às pessoas envolvidas na gestão do crédito, para tomada de decisão de aprovar ou recusar as operações de crédito, sem a necessidade da aprovação superior (SILVA, 1998). O objetivo fundamental da estipulação de alçadas é conceder agilidade às decisões, permitindo que as áreas de vendas sejam competitivas frente à concorrência, mas mantendo o grau de segurança desejado.

Criados para aprimorar o processo de concessão de crédito, alguns métodos surgem para complementar a análise dos clientes. São alguns exemplos os métodos quantitativos – baseados em registros e cálculos, como o uso da estatística e da probabilidade; a simulação de situações reais, que podem fornecer subsídios no sentido de conhecer a validade dos critérios a serem adotados e as experiências anteriores, sendo um dos métodos mais antigos mas mais utilizados, devido a sua praticidade e ao fácil acesso a determinadas informações.

Ainda, os recursos necessários à tomada de decisão podem abranger o uso de computadores, softwares especializados, ferramentas de sistemas empresariais, Internet, referências comerciais e bancárias, etc. Atualmente pode-se dizer que uma empresa detentora de uma carteira de clientes expressiva utiliza diversos artefatos para auxiliar no processo decisório de concessão de crédito, adquirindo assim mais segurança, rapidez, minimização dos riscos e padronização de processos.

2.8 INADIMPLÊNCIA

A inadimplência é o não pagamento até a data de vencimento de um compromisso financeiro com outrém, quando feita negociação de prazos entre as partes, para aquisição de bem durável ou não-durável, ou prestação de serviços, devidamente executados (WIKIPEDIA, 2008).

O conceito de inadimplência pode confundir-se com o de atraso, mas ambos significam a mesma coisa, no sentido de que o compromisso que não é pago na data especificada para tal estará atrasado ou inadimplente.

Inadimplente é o que não cumpre suas obrigações ou que não consegue honrar os termos pactuados num contrato (BERNI, 1999). Diversas causas podem levar uma empresa à inadimplência:

- a) administração financeira de empresas que tomam recursos elevados no mercado e os aplicam indevidamente;
- b) forte dependência de recursos de terceiros e ausência de capital de giro próprio;
- c) fornecimento de produtos ou serviços sem demanda;
- d) não acompanhamento de tendências do mercado
- e) desvio de recursos para outro segmento;
- f) administradores sem experiência ou conhecimento do ramo;
- g) defasagem de prazo entre pagamentos e recebimentos;
- h) operações financeiras mal conduzidas;
- i) projetos de expansão inapropriados.

2.9 ANÁLISE ECONÔMICO-FINANCEIRA

Uma fase fundamental para a tomada de decisão no processo de liberação de crédito é a análise econômico-financeira, sendo possível verificar através dela como a administração da empresa conduziu os negócios ao longo do tempo. Schrickel (1998, p. 15) descreve que “a análise das demonstrações econômico-financeiras é uma parte importante da análise de crédito que permite lidar com questões quantitativas objetivamente verificáveis”.

Conforme Securato (2002, p. 66),

O que se pretende com a elaboração da análise dos demonstrativos é avaliar-se a capacidade de pagamento, para que se tomem decisões com relação à concessão de empréstimos/financiamentos/adiantamentos e/ ou concessão de garantias (avais, fianças, cartas de crédito), e, tratando-se de empresas não financeiras, para fornecimentos de bens e serviços - vendas a prazo - com o comprometimento da compradora de pagar, no futuro, pelos bens adquiridos.

As demonstrações financeiras dos tomadores em potencial estão entre as mais importantes fontes de informação de crédito disponíveis para as instituições financeiras, uma vez que permitem avaliar aspectos como: capacidade de pagamento da empresa, a capacidade de remuneração aos investidores, nível qualidade e motivo do endividamento, bem como políticas operacionais e seus impactos na necessidade de giro da empresa (SILVA, 1998).

Nesse sentido, o exame das peças contábeis, visa, fundamentalmente, ao estudo do desempenho econômico-financeiro do cliente, em um determinado período passado, para diagnosticar, então, sua posição atual e produzir resultados que sirvam de base para previsão de tendências futuras.

Para Assaf Neto (1998), através das demonstrações contábeis podem ser extraídas informações a respeito de sua posição econômica e financeira, de posse das quais um analista irá poder concluir se um crédito solicitado merece ou não ser atendido, se a capacidade de pagamento (liquidez) encontra-se numa situação de equilíbrio ou insolvência. “[...] pela análise de balanços extraem-se informações sobre a posição passada, presente e futura (projetada) de uma empresa.” (ASSAF NETO, 1998. p. 47).

Historicamente, os bancos foram os pioneiros na utilização da análise das demonstrações na sua rotina operacional. Atualmente, são muitos os usuários que recorrem a ela, seja para conhecer a rentabilidade do capital investido nas entidades e o grau de solvência para o cumprimento das suas obrigações, seja para avaliar o desempenho das entidades, de acordo com interesses específicos. São exemplos os fornecedores, administradores, público investidor, Governo, etc.

2.9.1 Demonstrativos Financeiros

Segundo Ludícibus (2007), os demonstrativos financeiros são os mais importantes relatórios contábeis e neles estão contidos (registrados) os principais fatos ocorridos em determinado período na empresa. São elaborados com base na escrituração, devendo exprimir com clareza a situação do patrimônio da empresa ou entidade e as mutações ocorridas no exercício.

O objetivo das demonstrações financeiras é o de proporcionar informação confiável acerca da posição financeira, do desempenho financeiro e dos fluxos de caixa de uma determinada entidade, sendo útil no processo de tomada de decisão econômica e permitindo, simultaneamente, mostrar os resultados da gestão por parte dos gerentes dos recursos que lhes foram confiados e colocados à disposição.

Para satisfazer estes objetivos, as demonstrações financeiras proporcionam informação acerca dos ativos, passivos, capital próprio, rendimentos e gastos e outras alterações do capital próprio e ainda acerca dos fluxos de caixa. Estas informações, contidas em mapas como o balanço, a demonstração de resultados, a demonstração de alterações no capital próprio e a demonstração de fluxos de caixa, juntamente com informação contida nas notas, ajudam os analistas a prever os futuros fluxos de caixa da entidade e a sua tempestividade e grau de incerteza.

2.9.1.1 Balanço Patrimonial (BP)

É a demonstração financeira que evidencia o Patrimônio da entidade, quantitativa e qualitativamente, que geralmente expressa a situação do término do exercício, e segundo a legislação vigente deve ser elaborado mensalmente. Para Ross (2002, p.56), “o balanço é um retrato instantâneo da empresa, ou seja, é um modo conveniente de organizar e sintetizar o que uma empresa possui (seus ativos), o que deve (suas exigibilidades) e a diferença entre eles (o patrimônio líquido da empresa).”

O balanço patrimonial se constitui em uma das principais peças para análise financeira, pois retrata, em um dado momento, o valor das aplicações da companhia (ativo), e as fontes que deram origem a tais aplicações (passivo). Assim, no ativo constam todos os bens e direitos possuídos pela companhia em um dado instante, valorizados pelo custo dos mesmos, enquanto que no passivo constam as obrigações, empréstimos, financiamentos, bem como o capital próprio pertencente aos acionistas, valorizados, por seus respectivos saldos contábeis, no mesmo instante.

Assaf Neto (1998, p. 58), disserta que o balanço apresenta a posição patrimonial e financeira de uma empresa em dado momento e que o mesmo divide-se em três grandes elementos:

- a) ativo: bens e direitos que a empresa tem num determinado momento, resultante de suas transações ou eventos passados da qual futuros benefícios econômicos podem ser obtidos. Pode ser distribuído em ativo circulante (caixa, bancos, clientes, estoques), ativo realizável a longo prazo (créditos a receber, incentivos fiscais) e ativos permanentes (terrenos, imóveis, veículos, maquinário);
- b) passivo: contas que representam as obrigações (dívidas da empresa para com terceiros), cujos valores se encontram relacionados no ativo. Os recursos classificam-se como de curto e longo prazo, estando no circulante (empréstimos, debêntures, fornecedores, obrigações fiscais e

sociais) ou no exigível a longo prazo (empréstimos, dívidas com coligadas, provisões);

- c) patrimônio líquido: parte dos recursos aplicada pela companhia nos bens e direitos que constituem o ativo, com recursos proporcionados pelos sócios ou pelo resultado dos seus negócios. Representado pela diferença entre o total do ativo e o do passivo.

Conforme o art. 178 da Lei nº 6.404/76, "no balanço, as contas serão classificadas segundo os elementos do patrimônio que registrem, e agrupadas de modo a facilitar conhecimento e a análise da situação financeira da companhia".

2.9.1.2 Demonstrativo de Resultado do Exercício (DRE)

Silva (1998), explica que o demonstrativo de resultado de exercício é o resultado obtido pela empresa em um determinado período que pode ser lucro ou prejuízo, salientando que através desta ferramenta é feita a demonstração do resultado acumulado das receitas, custos e despesas de um determinado período.

Essa demonstração financeira tem como finalidade exclusiva apurar o lucro ou o prejuízo do exercício. Ao contrário do balanço patrimonial, que reflete a posição estática da companhia na data em que foi levantado, o DRE reflete a posição dos fluxos ocorridos ao longo do exercício social encerrado.

Conforme Assaf Neto (1998), este demonstrativo visa fornecer de uma maneira esquematizada o resultado (lucro ou prejuízo) da empresa em um período, sendo que esse valor final é obtido através das receitas, custos e despesas da empresa, apropriados conforme o regime de competência independentemente da realização dos mesmos.

Sua base legal encontra-se no artigo 187 da Lei n.º 6.404/76, no qual destaca-se o teor de seu § 1º: Na determinação do resultado do exercício serão computados:

- a) as receitas e os rendimentos ganhos no período, independentemente de sua realização em moeda;
- b) os custos, despesas, encargos e perdas, pagos ou incorridos, correspondentes a essas receitas e rendimentos.

2.9.1.3 Fluxo de Caixa

De acordo com Marion (1998), “a demonstração de fluxo de caixa (DFC) indica a origem de todo o dinheiro que entrou no caixa, bem como a aplicação de todo o dinheiro que saiu do Caixa em determinado período, e, ainda o resultado do fluxo financeiro”.

As informações contidas na demonstração de fluxo de caixa são bastante úteis uma vez que permitem chegar-se a conclusões acerca da capacidade da empresa em gerar caixa (numerário em mão) e valores equivalentes ao caixa, bem como das necessidades da empresa na utilização desses fluxos.

Os principais motivos para se ficar atento à utilidade dessa demonstração financeira referem-se aos objetivos atendidos através de sua análise, como avaliação de alternativas de investimentos, avaliação e controle do tempo das decisões importantes tomadas na empresa que tenham reflexos monetários, visualização de um panorama da situação presente e futura do caixa e certificação de que os excedentes estão sendo devidamente aplicados (MATARAZZO, 2007).

Através de sua correta utilização e análise, tem-se uma melhora significativa no conhecimento dos prazos inerentes aos fluxos de caixa, proporcionando adaptação às circunstâncias e possíveis oportunidades. Por exemplo, é passível de se projetar as sobras e destiná-las a alguma aplicação, bem como antecipar as faltas para financiá-las.

A partir da leitura da demonstração em questão, pode-se chegar a algumas ponderações, como, por exemplo:

- a) quais as causas das mudanças na situação financeira da empresa;
- b) em que foi empregado o lucro gerado nas operações;
- c) como é financiada a expansão da empresa;
- d) se a política de investimentos é adequada;
- e) o nível de habilidade da administração;
- f) qual o destino das receitas das vendas do imobilizado.

2.9.2 Análise Vertical

A análise vertical é também denominada como análise por coeficientes, já que compara cada um dos elementos do conjunto em relação ao total deste. Segundo Matarazzo (2007), a análise vertical baseia-se em valores percentuais das demonstrações financeiras, onde o cálculo é feito a partir do percentual de cada conta em relação a um valor base.

O autor explica de forma clara e sucinta: “a análise vertical mostra a importância de cada conta em relação à demonstração financeira a que pertence e, através da comparação com padrões do ramo ou com percentuais da própria empresa em anos anteriores, permitir inferir se há itens fora das proporções normais” (MATARAZZO, 2007, p. 49).

Pode-se utilizar a análise vertical na demonstração do resultado, de três formas:

- a) pela representatividade de um item em relação à receita líquida de vendas do respectivo período, por exemplo: a representatividade do custo dos produtos vendidos em relação à receita líquida de vendas;

- b) pela observação do comportamento histórico, ou seja, ao longo de mais um exercício;
- c) pela comparação dos percentuais apresentados pela empresa com dados de outra empresa que tenha atividade semelhante e, de preferência, que seja da mesma região geográfica.

2.9.3 Análise Horizontal

A análise horizontal é feita com base na evolução nominal de cada conta, em uma série histórica de demonstrativos, apresentados lado a lado, com uma database definida, ou com relação imediatamente anterior.

De acordo com Securato (2002), a partir da análise horizontal é possível identificar mudanças anormais nos demonstrativos de uma empresa ao longo do tempo. Para fins de análise de crédito, a metodologia mais utilizada é a de variações percentuais, que expressam o comportamento de determinado item contábil em função de um período-base ou período anterior.

Sua principal finalidade é apontar o crescimento de itens dos balanços e das demonstrações de resultados (bem como de outros demonstrativos), através dos períodos, a fim de caracterizar tendências (IUDÍCIBUS, 2007).

Os elementos comparados são homogêneos, mas os períodos de avaliação são diferentes. Precisa-se de pelo menos dois exercícios para efeito de comparação dos mesmos elementos em demonstrações de períodos distintos.

A análise horizontal mostra os aumentos ou diminuições que ocorreram em dados absolutos (quantias monetárias) e dados relativos (percentagens ou índices). Essas alterações são importantes porque dão uma indicação do rumo que a empresa está tomando, bem como as características financeiras que estão sendo desenvolvidas pela mesma.

Silva (1998), recomenda que a análise vertical e horizontal sejam feitas em conjunto, pois apresentam como resultado informações complementares que, se analisadas isoladamente, podem causar distorções.

2.9.4 Análise por Índices

Os índices ou quocientes facilitam o trabalho do analista, de forma que a apreciação de certas relações ou percentuais se torna mais simples e mais relevante do que a de montantes por si só. Portanto, ajuda a entender o desempenho da empresa no passado e, através da comparação com padrões pré-estabelecidos, a examinar a posição desta em seu setor de mercado em relação à concorrência.

Para Matarazzo (2007, p. 47), “a principal preocupação dos índices de balanço é fornecer avaliações genéricas sobre diferentes aspectos da empresa em análise, sem descer a um nível maior de profundidade”.

Conforme Schrickel (1998) uma das vantagens dos índices é que eles podem ser empregados para comparar os relacionamentos de risco e retorno entre empresas de diferentes portes. São capazes de fornecer um perfil da empresa, suas características econômicas e até mesmo estratégias competitivas, bem como suas peculiaridades operacionais, financeiras e de investimento. Todavia, os autores citados alertam para a existência de limitações que devem ser consideradas quando da interpretação dos índices.

O analista de crédito deve ter o bom senso de utilizar as informações contidas nas demonstrações financeiras e discernir sobre os efeitos reais sobre a empresa analisada. Segundo Ludicibus (2007, p. 173), “As limitações da análise financeira prendem-se basicamente à diversidade de métodos contábeis adotados pelas empresas, até dentro do mesmo setor. Ainda, a própria natureza estritamente financeira das indagações retrata as limitações implícitas em todo o método contábil”.

Embora a interpretação isolada dos quocientes tenha a sua importância, a análise de balanços por meio de quocientes ganha maior solidez quando os quocientes são interpretados de forma conjunta, pois as dúvidas que surgem na interpretação isolada de cada quociente podem ser esclarecidas de forma mais consistente. Além destas interpretações, para que seja refletida adequadamente a situação econômica e financeira da entidade, é preciso efetuar também um link com a análise vertical e análise horizontal, bem como a comparação com padrões (*benchmarking*).

Pode-se resumir as principais limitações desse modelo de análise das demonstrações financeiras conforme segue:

- a) dificuldade no estabelecimento de índices padrões;
- b) legitimidade das informações;
- c) a comparação de dados de épocas distintas não nos dá uma visão real, onde o problema piora no caso de altas taxas inflacionárias;
- d) diversidade de critérios contábeis adotados, o que dificulta a comparação.

2.9.4.1 Análise por Índices de Liquidez

Os índices de liquidez mostram a capacidade da empresa de honrar seus compromissos principalmente de curto prazo, onde o significado de liquidez remete à habilidade para converter determinado ativo em dinheiro.

Os quocientes de liquidez evidenciam o grau de solvência da empresa em decorrência da existência ou não de solidez financeira que garanta o pagamento dos compromissos assumidos com terceiros.

Conforme os estudos de Santi Filho (1997), alguns aspectos necessitam ser observados para obtenção de um diagnóstico mais realista da solidez financeira da empresa:

- a) empresa poderá apresentar baixo grau de liquidez a curto prazo, porém um bom grau de liquidez a longo prazo e vice-versa;
- b) a empresa poderá contar com alto grau de liquidez, mas não dispor de dinheiro para pagar seus compromissos imediatos;
- c) nem a totalidade dos ativos podem ser utilizados para saldar os compromissos, bem como nem todas as dívidas são necessariamente liquidadas, mas sim renovadas.

As principais medidas de liquidez são:

- a) liquidez geral (LG): mensura se os recursos financeiros aplicados no ativo circulante e no ativo realizável a longo prazo são suficientes para cobrir as obrigações totais, isto é, quanto a empresa tem de ativo circulante mais realizável a longo prazo para cada real de obrigação total;
- b) liquidez corrente (LC): mostra a capacidade da empresa em saldar os seus compromissos financeiros e dívidas a curto prazo, isto é, quanto à empresa tem de bens e direitos de curto prazo para cada real de obrigações de curto prazo;
- c) liquidez seca (LS): destaca a capacidade de pagamento das dívidas na hipótese extrema, ou seja, da empresa não conseguir vender nada do seu estoque. Mostra quanto os bens e direitos de alto grau de realização representam em relação às obrigações de curto prazo;
- d) liquidez imediata (LI): mostra a capacidade imediata (caixa, bancos e aplicações financeiras a curto prazo), que a empresa possui para saldar seus compromissos de curto prazo.

2.9.4.2 Análise por Índices de Estrutura ou Endividamento

Os indicadores da estrutura de capitais refletem as estratégias de longo prazo da empresa, com relação as suas decisões de financiamento e investimento. Sua

finalidade é evidenciar o grau de endividamento da empresa em decorrência das origens dos capitais investidos no patrimônio.

A análise desse indicador mostra a política de obtenção de recursos da empresa. Isto é, se a empresa vem financiando o seu ativo com recursos próprios ou de terceiros e em que proporção.

O endividamento de uma empresa tem relação geralmente com os recursos de terceiros. "A situação de endividamento de uma empresa indica o montante de recursos de terceiros que está sendo usado, na tentativa de gerar lucros" (GITMAN, 2002, p. 115).

Os principais índices que se relacionam ao nível de endividamento são:

- a) participação de capitais de terceiros (PCT): indica o percentual de capital de terceiros em relação ao patrimônio líquido, retratando a dependência da empresa em relação aos recursos externos;
- b) composição do endividamento (CE): indica quanto da dívida total da empresa deverá ser pago a curto prazo, isto é, as obrigações a curto prazo comparadas com as obrigações totais;
- c) imobilização do patrimônio líquido (IPL): indica quanto do patrimônio líquido da empresa está aplicado no ativo permanente, evidenciando, dessa forma, a maior ou menor dependência de recursos de terceiros para manutenção dos negócios;
- d) imobilização de recursos não-correntes (IRNC): indica que percentuais de recursos não correntes a empresa aplicou no ativo permanente.

2.9.4.3 Análise por Índices de Rentabilidade

Os quocientes de rentabilidade servem para medir a capacidade econômica da empresa, isto é, evidenciam o grau de êxito econômico obtido pelo capital investido na empresa. São calculados com base em valores extraídos da Demonstração do Resultado do Exercício e do Balanço Patrimonial.

Os índices de rentabilidade procuram evidenciar qual foi a rentabilidade dos capitais investidos, ou seja, o resultado das operações realizadas por uma organização, por isso, preocupam-se com a situação econômica da companhia.

Quando se trabalha com análise de rentabilidade, é imprescindível que a verificação dos lucros esteja relacionada com valores que possam expressar a "dimensão" destes lucros dentro das atividades da firma. Ludícibus (2007) observa: "O melhor conceito de "dimensão" poderá ser ora volume de vendas, ora valor do ativo total, ora valor do ativo operacional, ora valor do patrimônio líquido, ora valor do capital social etc. Todos têm suas vantagens e desvantagens".

Assim como dos demais índices, dizer que um indicador encontrado é alto ou baixo vai depender das características do empreendimento, tais como segmento de mercado, porte, tempo de existência, etc.

Os melhores índices que retratam a rentabilidade da empresa se dividem em:

- a) giro do ativo (GA): mede o volume de vendas com relação ao capital total investido, ou seja, a parte do ativo comprometida para sustentar um nível específico de vendas. Demonstra quantas vezes o ativo girou como resultado ou efeito das vendas ou quanto a empresa vendeu para cada real de investimento total;
- b) margem líquida (ML): calcula a rentabilidade líquida, ou seja, quanto se obtém de lucro líquido por unidade vendida;
- c) rentabilidade do ativo (RA): mede a capacidade de geração de lucros com relação ao ativo investido. Este indicador mede quanto a empresa obtém de lucro para cada real de investimento total, por isso, é visto como uma medida de potencial de geração de lucro da parte da empresa;
- d) rentabilidade do patrimônio líquido (RPL): indica a rentabilidade sobre o capital próprio da empresa. Permite saber quanto a administração, através do uso dos ativos, obteve de rendimento com a respectiva estrutura de despesas financeiras, considerando-se o nível de relacionamento percentual entre o capital próprio e o de terceiros.

3 MÉTODO DE PESQUISA

Este projeto será desenvolvido segundo a metodologia de estudo de caso único, onde será verificado o sistema de crédito adotado exclusivamente pela Gerdau S.A. Percebe-se que a pesquisa desenvolvida se encaixa perfeitamente com a definição de estudo de caso por Yin (2001, p. 27): “em geral, estudos de caso são as estratégias preferidas quando as questões "como" ou "por que" estão presentes, quando o investigador tem um pequeno controle sobre os eventos, e quando o foco é no fenômeno contemporâneo entre alguns contextos na vida real”.

Para alcance do sucesso em um estudo de caso, Yin (2001) sugere a análise de três aspectos: (a) o tipo de problema a ser resolvido, (b) o controle que o investigador possui sobre os acontecimentos e (c) o grau de foco em eventos contemporâneos em contraste com eventos históricos.

Em relação ao primeiro ponto, a pesquisa caracteriza-se como exploratória, com traços descritivos e explicativos, no momento em que pretende analisar e descrever o processo atual de análise de crédito empregado na empresa, bem como o aprimoramento e a sugestão de melhorias para o mesmo.

Sobre o segundo ponto abordado pelo autor, pode-se inferir que o controle do investigador sobre tais fenômenos observados é irrisório, agindo este como verificador e crítico das informações e dados fornecidos pela empresa no que concerne às práticas analisadas.

Por fim, o trabalho delimita-se a analisar o processo de crédito adotado há pouco mais de um ano pela empresa, sendo, portanto, totalmente contemporâneo e aplicado à realidade atual da Gerdau S.A.

Ainda, é importante ressaltar a importância da utilização da maior diversidade e quantidade de fontes de dados e informações possíveis quando a pesquisa se caracteriza por um estudo de caso, no sentido de conceder embasamento suficiente às descobertas, conclusões e conseqüentes sugestões de melhorias que poderão surgir ao longo do trabalho.

Os procedimentos utilizados para a coleta dos dados necessários para a contextualização deste trabalho foram:

- a) Leitura e estudo de fontes bibliográficas específicas sobre análise e decisão de crédito;
- b) Estudo e verificação dos processos de análise quanto à forma de classificação dos clientes e os limites de crédito instituídos;
- c) Análise de informações obtidas mediante pesquisa aos documentos e relatórios existentes no sistema SAP.

Cabe ressaltar que, quando forem verificados os padrões da política da Gerdau e ao propor uma sistemática de gestão de crédito, os dados obtidos serão apresentados de forma descritiva. Os dados podem ser compilados em quadros comparativos, a fim de buscar melhor compreensão, avaliação e utilização dos mesmos.

4 ESTUDO DE CASO

Este capítulo se propõe a descrever, primeiramente, o processo atual de análise da concessão de crédito aos clientes da Gerdau S.A., para que, num segundo momento, sejam propostas melhorias nos procedimentos utilizados, bem como sugeridas novas práticas a serem incorporadas na rotina de análise creditícia. Ainda, será proposto um método de classificação de risco dos clientes, com o intuito de acrescentar maior segurança ao processo, para atendimento do objetivo maior de redução de inadimplência e minimização do risco das operações.

4.1 BREVE CARACTERIZAÇÃO DA GERDAU S.A.

O Grupo Gerdau é o atual líder na produção de aços longos nas Américas e ocupa a 13ª posição no ranking dos maiores produtores de aço do mundo – com uma produção de 17,9 milhões de toneladas do metal em 2007. Acumulando 107 anos de história, emprega 37 mil colaboradores e conta com 317 unidades industriais e comerciais, além de cinco *joint ventures* e quatro empresas coligadas, números que o fazem estar presente em praticamente todo o território nacional além de mais 14 países. Suas ações são negociadas diariamente nas bolsas de valores de São Paulo, Nova Iorque, Toronto e Madri (Latibex).

Está presente em importantes centros financeiros por meio de três companhias abertas: a Gerdau S.A., a Metalúrgica Gerdau S.A. e a Gerdau Ameristeel Corporation, subsidiária na América do Norte. Com uma capacidade instalada de 25,9 milhões de toneladas por ano, ampliada em 2007 pela aquisição da Chaparral Steel Company, nos Estados Unidos – transação esta que custou cerca de US\$ 4 bilhões.

Seguindo as bases do novo modelo de governança corporativa, implantado em novembro de 2005 com a quarta sucessão ocorrida ao longo da história de seu Diretor Presidente, a Gerdau é reconhecida hoje como uma companhia mais

agressiva e estrategista, sendo que desde 2006 até agora foram efetuadas mais de 20 aquisições.

Em 2007 o faturamento bruto consolidado foi de R\$ 34,2 bilhões, 18,5% superior ao ano de 2006. A empresa atribui esse crescimento à maior demanda por aço no mercado internacional, aos melhores preços e também às aquisições consolidadas no ano. Já o lucro líquido alcançou R\$ 4,3 bilhões no exercício, valor 1,1% maior do que o ano passado.

4.2 SETOR DE CRÉDITO DA GERDAU S.A.

O setor de Crédito pertence a uma estrutura que presta serviços de âmbito nacional denominada Serviços Compartilhados Gerdau (SCG), compondo o processo financeiro juntamente com as áreas de Contas a Receber e Contas a Pagar. O SCG está localizado em Sapucaia do Sul – RS, local onde também está instalada a Usina Riograndense.

Atualmente operando na linha de crédito encontram-se 11 funcionários, sendo um assessor, nove analistas (variando de cargos entre júnior e sênior) e um estagiário, sendo que a área atua sem um gestor responsável, haja vista que o último solicitou desligamento do cargo e ainda não foi substituído. Assim, o assessor responde por assuntos que demandem maior complexidade, recorrendo ao gerente do SCG – Financeiro quando necessário.

A carteira de clientes ativa beira os 45 mil, dentre pessoas físicas e jurídicas. A média mensal é de R\$ 200 milhões avaliados em operações de concessão de crédito (não necessariamente liberados) e o tempo máximo de atendimento de um processo de liberação de limite superior a R\$ 100 mil – aquele que exige análise criteriosa – é de dois dias úteis conforme meta estipulada pelo CEG (Comitê Executivo Gerdau).

A operação brasileira do Grupo responde por cerca de 40% do total do faturamento bruto e hoje lida com um índice de inadimplência de 6,1% (atualizado em setembro de 2008), ressaltando que são contabilizados títulos vencidos desde o

primeiro dia de atraso – o que explica como apenas 0,14% do faturamento são efetivamente baixados na conta de lucros e perdas.

O índice de inadimplência é calculado sobre o montante de contas a receber de clientes (englobando apenas a operação nacional) e já apresenta uma redução no comparativo com o exercício de 2006 - graças a um rigoroso controle, à implantação de processos e procedimentos padrão, que permitiram alcançar melhores práticas. Todavia, ainda existem muitas formas de aprimoramento do processo capazes de reduzir esse índice ainda mais, lembrando que uma taxa de inadimplência de 6,1% torna-se bastante expressiva quando se trata de valores brutos de uma multinacional que fatura bilhões de reais anualmente (os valores absolutos não foram disponibilizados para divulgação).

4.3 PROCESSO DE CONCESSÃO DE CRÉDITO DA GERDAU S.A

O processo de análise e liberação de crédito da Gerdau S.A se desenrola de acordo com as quatro áreas de negócio existentes: Gerdau Comercial de Ações S.A - CGBR (lojas de varejo voltadas à venda de menores quantidades de aço, a um preço um tanto superior); Gerdau Aços Longos – GALB (fabricante dos tipos de aço mais comuns, como vergalhão, telas e arames, destinados ao abastecimento da construção civil, setor agropecuário e indústria, em sua maioria; opera com preços mais competitivos e entrega maiores quantidades de produto); Gerdau Aços Especiais – GAEB (usina situada em Charqueadas/RS focada na produção de aços longos especiais e voltada principalmente para atender a indústria automotiva) e, por fim, a Gerdau Açominas (unidade localizada em Minas Gerais, produtora de perfis laminados e outras variações como tarugos e blocos, atendendo à indústria naval, construção civil, automobilística e construção mecânica).

Dessa forma, cada uma das quatro áreas de negócio citadas conta com uma estrutura própria no que concerne suas áreas comerciais e hierarquias, cada qual com seus vendedores, gestores e diretores. Cada área conta com uma tabela de alçadas distinta para aprovação de crédito a seus clientes (após análise pelo SCG – Crédito), mas compartilham diversas similaridades no que se refere ao processo de

concessão de crédito. Segue exemplo abaixo das alçadas de aprovação da Gerda Aços Longos (GALB):

Clientes Pessoa Física e Jurídica		
Faixa	Valor (R\$ mil)	Alçada
1	até 50	Vendedor para PJ e Gestor da Área de Negócio para PF
2	até 300	Gestor da Área de Negócio
3	até 1.000	Gestor Nacional de Vendas Diretas ou Gestor Regional de Vendas Distribuição
4	até 2.000	Diretor de Vendas
5	até 3.000	Diretor Executivo das Áreas de Negócio e Diretor Executivo do SCG
6	> 3.000	Vice Presidente Executivo Área de Negócio e Vice-Presidente Executivo de Controladoria

Figura 1 – Tabela de alçadas de aprovação da GALB

Fonte: Gerdau (2008).

Para todos os processos das Usinas – englobando a GALB, GAEB e Açominas - os limites de crédito até R\$ 50 mil não necessitam de análise mais criteriosa, sendo o limite determinado com base nas informações do vendedor (colhidas nas visitas efetuadas periodicamente) e através de consulta às fontes comerciais (Serasa) para verificação da existência de restritivos, contando com a devida aprovação do gestor comercial. Já para concessão de valores superiores a R\$ 50 mil, a diretriz operacional da Gerdau exige que seja efetuada análise mais detalhada em virtude do maior risco, tendo sido criado um procedimento padrão a ser seguido pelo analista denominado PACC – Processo de Análise de Concessão de Crédito, o qual será descrito mais adiante.

A Gerdau Comercial de Aços S.A (CGBR) se enquadra no mesmo procedimento, alterando-se no entanto o valor mínimo até R\$ 100 mil para concessão de limite sem necessidade da PACC. Nesse caso, as implantações de limites até esse valor são efetuadas pela própria unidade e passam por aprovação

formal do gestor. Isso ocorre porque as lojas comerciais contam com uma estrutura própria, que engloba tanto funcionários da área de vendas como administrativos, adquirindo assim condições necessárias para análise de seus clientes.

Ainda, até o último mês, a área era responsável pelo atendimento aos clientes do Banco Gerdau que também compravam material na Gerdau S.A, os quais poderiam requisitar maior prazo de pagamento (operação FCG) ou então adiantamento de capital de giro para financiar suas operações – dentre outros produtos bancários. As análises eram efetuadas de acordo com cada produto; no caso de solicitação de alargamento do prazo, por exemplo, procurava-se identificar se a empresa apresentava condições suficientes para obter um parcelamento superior das duplicatas. Todavia, no último mês de setembro, as operações do Banco foram suspensas, uma vez que a companhia alegou que, por medidas estratégicas, não podia se afastar do seu negócio principal que é a siderurgia, e que, embora o Banco estivesse auferindo lucro, desviava o foco do negócio.

Vale aqui ressaltar que a área de crédito – representada pelos seus analistas - não tem o poder de conceder ou negar determinados limites aos clientes, possuindo o papel de analisar se existe condição de pagamento ou não, agindo como orientadora de processos. O responsável pela definição de implantar ou não o valor solicitado pelo vendedor é o gestor da área comercial, obedecendo a uma matriz de alçadas de crédito que depende do valor de limite pretendido. Sempre o gestor comercial, respaldado, se necessário, pelo gestor regional ou diretor (es), detém a palavra final, podendo inclusive se responsabilizar pela concessão de um limite não recomendado pelo analista de crédito.

No entanto, procura-se evitar que as áreas de crédito e de vendas ajam em dissonância, uma vez que ambas pertencem a mesma organização e primam pela segurança e menor risco das operações. Geralmente, quando o analista não recomenda o limite a um cliente o qual a área de vendas enxerga como estratégico e merecedor do crédito, recorre-se a outros artifícios para se chegar a um consenso, como solicitar ajuda das Cobranças Regionais ou efetuar visita ao cliente.

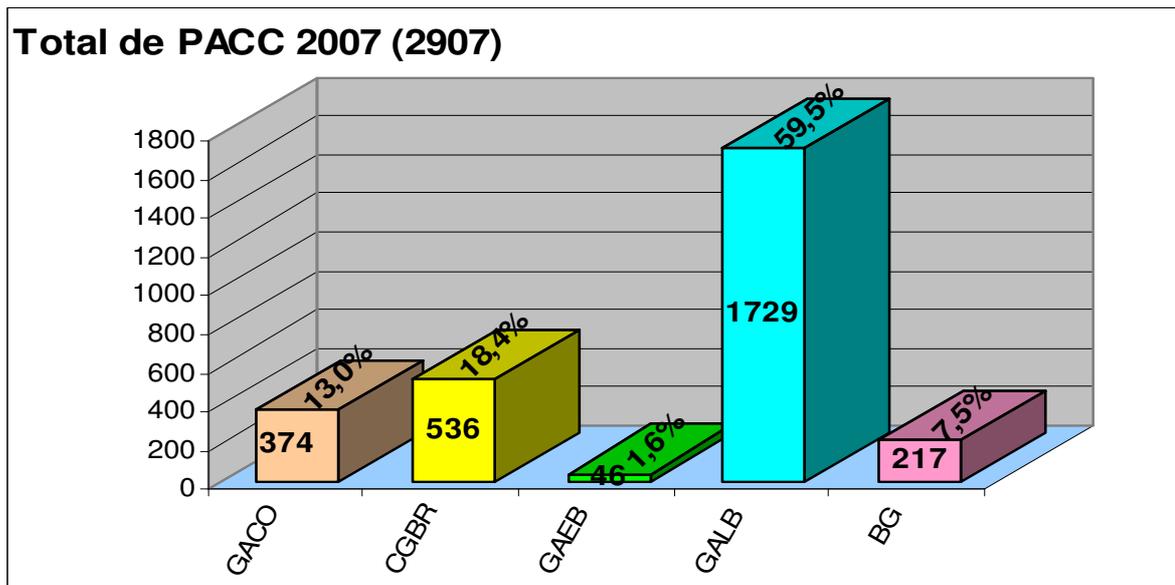


Figura 2 – Gráfico do total de PACC por área de negócio em 2007
 Fonte: Gerdau (2008).

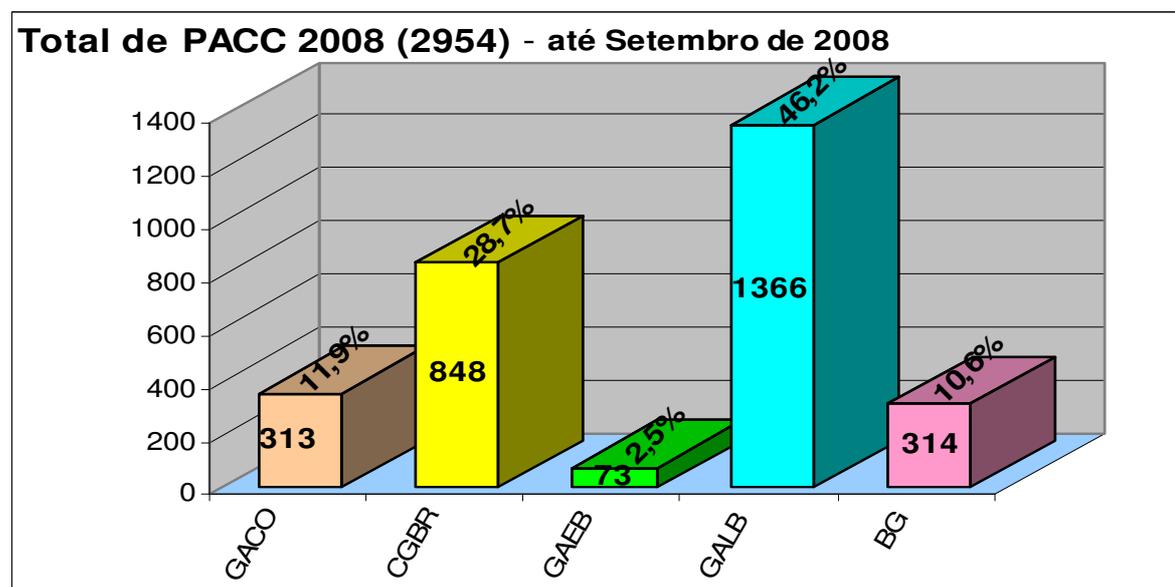


Figura 3 – Gráfico do total de PACC por área de negócio até Setembro de 2008
 Fonte: Gerdau (2008).

4.3.1 Procedimento de verificação de situação de bloqueio

Para dar continuidade à descrição do processo de concessão de crédito proposta neste capítulo, é necessário o entendimento prévio de como funciona o procedimento de bloqueio dos clientes.

Conforme estabelecido pela Diretriz Operacional da organização, as empresas devem atender a determinados requisitos para que tenham o seu limite de crédito implantado e possam efetuar compras faturadas (isso porque essa regra não se aplica a operações à vista, uma vez que a empresa, por norma de lei, não pode se negar a efetuar a venda).

São 11 os motivos de bloqueio hoje existentes que agem como impedimento da regular utilização do crédito para faturamento, sendo eles:

- 1) título no Jurídico: bloqueio de crédito devido ao envio de alguma (s) duplicata para cobrança judicial, caracterizando dívidas superiores a 240 dias de atraso;
- 2) protestos: bloqueio devido ao envio de títulos devidos para protesto, sendo que os critérios de cobrança – como o número de dias de atraso para envio – fica a cargo da própria unidade, no caso das comerciais, e do escritório de cobrança regional responsável (de acordo com a região onde está situado o cliente) ao se tratar das usinas;
- 3) cheque devolvido: bloqueio devido à existência de cheques devolvidos – muito comum em clientes que atuam no ramo de distribuição de aço, por exemplo, por utilizarem bastante cheques de seus clientes como meio de pagamento;
- 4) títulos vencidos: bloqueio ocorrido quando o atraso do título ultrapassa 20 dias para os clientes das usinas e 30 dias para os da comercial, ressalvando que o desbloqueio somente poderá ocorrer mediante recebimento do comprovante de pagamento da duplicata em atraso ou por liberação da Cobrança Regional responsável - regra geral para clientes de todas as áreas de negócio;

- 5) limite de crédito extravasado: ocorre quando o nível de utilização do limite ultrapassa a folga de 10% permitida, onde as liberações somente ocorrerão sob autorização expressa do gestor da área de negócio, obedecendo à matriz de alçadas de acordo com o valor do crédito tratado (por exemplo, para liberação de um cliente da GALB que possua R\$ 500 mil de limite e esteja utilizando R\$ 560 mil, não basta a autorização do primeiro gestor, pois sua alçada de aprovação é de R\$ 300 mil, devendo-se recorrer ao gestor regional, cuja alçada é de R\$ 1 milhão);
- 6) cliente inativo: bloqueio ocorrido quando o cliente permanece sem faturar por um período superior a 3 meses;
- 7) lucros e perdas: bloqueio devido ao envio de títulos para a conta de lucros e perdas, contabilizando o prejuízo como certo uma vez que a dívida ultrapassou 540 dias (esse motivo de bloqueio é comum em situações que envolvem a quitação de notas de débito geradas por atraso, pois muitos clientes se recusam a pagá-las alegando atraso ou o não recebimento dos boletos bancários via correio);
- 8) provisão para devedores diversos: bloqueio ocorre quando a dívida ultrapassa os 180 dias de cobrança, sendo o valor devido lançado na conta de provisão para devedores no Balanço;
- 9) suspeita de golpe: bloqueio devido à desconfiança de que o cliente se trata de uma falsa empresa, montada apenas para aplicação de golpes a fornecedores – essa informação pode partir da própria fonte comercial como a Serasa no que concerne uma empresa muito recente com insuficiência de informações, por exemplo, ou do próprio vendedor ao ter efetuado a visita no local indicado como sede da empresa e não a ter encontrado;
- 10) precaução: ocorre por vários motivos, sendo os mais comuns quando a empresa tem fundação inferior a dois anos, sendo necessário envio de informações mais detalhadas acerca de seus sócios, ramo do negócio, imagem na praça, etc, ou quando o cliente apresenta restritivos identificados na Serasa, dentre os quais estão os protestos, pendências financeiras, cheques devolvidos, ações judiciais (nem todos os restritivos

são considerados graves, dependendo do bom senso do analista para avaliá-los; as pendências junto a transportadoras, por exemplo, por serem normalmente de valores muito baixos e muito comuns, são consideradas mais suaves, não sendo tão relevadas como motivo de bloqueio);

- 11) novação de Dívida: ocorre quando os clientes solicitam prorrogação para quitação de seus títulos, acordo que será efetuado junto às Cobranças e que irá variar muito entre prazos concedidos e juros embutidos na operação.

Para desbloqueio de clientes pelos motivos de protestos, cheque devolvido, títulos vencidos, limite extravasado e cliente inativo, a área comercial encaminha uma solicitação ao Crédito por e-mail e, após constatação de que o motivo do bloqueio não mais existe (de que seus títulos protestados foram quitados, de que não constam mais cheques devolvidos, de que os títulos em atraso foram devidamente regularizados ou de que o limite não se encontra mais extravasado - ou com autorização do devido gestor comercial), será realizada consulta a Serasa para comprovação de que o cliente não possui restrições, só assim o desbloqueio poderá ser efetuado.

Cabe aqui mencionar que o tempo de atendimento da solicitação é de uma hora conforme meta de SLA – *Service Level Agreement* (estipulada pelos gestores do SCG e pelo CEG – Comitê Executivo Gerdau para cumprimento de metas do nível de serviços; quando atingidas 100% permitem pagamento integral do salário variável das equipes).

Por sua vez, os desbloqueios por título no Jurídico, lucros e perdas e provisão para devedores diversos (somente nos casos onde as dívidas foram integralmente regularizadas, com acréscimo de todos os juros devidos) estão condicionados a execução de PACC, mesmo que não se esteja solicitando aumento do limite, e sim somente a manutenção do atual. Isso ocorre por medida de segurança e redução do risco de crédito, uma vez que estes clientes e sua capacidade de pagamento precisam ser avaliados mais profundamente, devido aos atrasos relevantes em seu histórico. Nestes casos, as Cobranças Regionais também são acionadas para envio de parecer a respeito do cliente com a recomendação por parte deles da liberação

ou não do crédito novamente (um cliente que demandou cobrança através de um processo judicial desgastante, por exemplo, pode não ser mais merecedor de crédito na Gerdau, caso assim for decidido).

Já os motivos de bloqueio por suspeita de golpe e precaução são tratados à parte conforme cada caso específico. No caso de precaução, se constarem restritivos em nome do cliente ou de seus sócios na Serasa, devem ser encaminhados pela área comercial as devidas regularizações ou até mesmo maiores esclarecimentos acerca dos mesmos (no caso de um protesto indevido que o cliente moveu contra um fornecedor, por exemplo), dependendo do bom senso do analista na caracterização da gravidade de cada restrição. Já no caso de suspeita de golpe, sempre se exige o máximo de atenção na avaliação de cada situação, devendo-se recorrer a um colega ou superior para solicitar ajuda, se necessário.

A descrição do procedimento – juntamente com relação dos respectivos motivos de bloqueio - está diretamente relacionada com o processo de concessão de limite, uma vez que a implantação e utilização de qualquer valor pelos clientes dependem de este não possuir bloqueio financeiro por qualquer um dos motivos acima apresentados, garantido com isso menores chances de o cliente vir a apresentar problemas de inadimplência.

4.3.2 Ferramentas de Auxílio ao Analista

O analista de crédito conta com o auxílio de algumas ferramentas disponibilizadas pela Gerdau para que possa desenvolver um trabalho completo, conciso e que contenha o maior número possível de informações acerca do cliente, adaptando a elaboração de suas análises ao tempo de atendimento estipulado por SLA (meta). A tomada de decisão deve abranger os seis pilares de avaliação comentados na introdução do presente trabalho: tempo de fundação da empresa; desempenho perante o mercado (pagamentos e existência de restritivos); histórico junto a Gerdau que traga informações do volume de compras e pontualidade nos pagamentos; análise da saúde financeira através dos registros contábeis; parecer do

vendedor montado com base nas visitas comerciais e por fim, mas não menos importante, perspectivas do setor no qual a empresa está inserida.

4.3.2.1 Sistema Gerencial SAP

O sistema Gerencial SAP (Sistemas, Aplicativos e Produtos para Processamento de Dados) é o software utilizado na empresa por todas as áreas e unidades no país, sendo que já está em andamento um programa de unificação dos sistemas a nível mundial – Gerdau Template – a fim de que as informações e melhores práticas possam ser compartilhadas entre todas as unidades do Grupo Gerdau nos 14 países nos quais mantêm-se operações.

No SAP o analista encontra informações acerca do cliente que são de grande valia para a tomada de decisão de crédito, desde a data de seu cadastro, volume de compras – que pode ser dividido por meses, área de negócio, matriz ou filiais, dependendo do interesse final – todos os limites que o cliente já possuiu (inclusive com as respectivas datas de implantação) e o que possui atualmente, além de quanto está sendo utilizado, bloqueios e seus respectivos motivos, histórico de pagamentos e maiores atrasos.

Ainda, constam nos textos internos todas as movimentações e alterações efetuadas pela área de crédito, incluindo os limites implantados (com a transcrição da análise através de PACC – quando for o caso), bloqueios, vinculações de filiais ao código da matriz para compartilhamento do crédito, etc. Já nos textos externos são mantidas as consultas efetuadas a Serasa. Vale mencionar que a consulta ao SAP atende tanto aos interesses do analista de crédito como das auditorias interna e externa, para fins de validação dos processos.

Através da consulta interna o analista colhe todas as informações de que necessita no que tange o histórico do cliente junto a Gerdau, bem como consegue avaliar a real necessidade do limite solicitado pela área de vendas ao verificar todos os últimos faturamentos efetuados e suas médias mensais. Assim, um cliente que comprou uma média mensal de R\$ 100 mil no último trimestre e está requisitando a

implantação de R\$ 500 mil terá que fundamentar essa necessidade de um aumento de 500%.

4.3.2.2 Fontes Comerciais

Os Bancos de dados de proteção ao crédito, conforme já descrito anteriormente, prestam serviço de informações a respeito da relação que a empresa em análise possui junto ao mercado, ou seja, trazem dados do nível de pontualidade nos pagamentos efetuados a outros fornecedores, existência de restritivos de qualquer natureza, dentre muitos outros aspectos. As fontes comerciais também confirmam informações cadastrais a respeito da empresa, pois identificam endereço da matriz (que deve ser o mesmo com aquele cadastrado na Receita Federal), data de fundação e número e local das filiais quando existentes.

As fontes comerciais disponíveis ao analista da Gerdau são: o SERASA e o Equifax, cujo banco de dados cobre todo o território nacional, a Associação Comercial de São Paulo (ACSP), voltada para empresas do estado de São Paulo e a Dun & Bradstreet (D&B) com o foco em empresas estrangeiras. Todavia, a companhia mantém um relacionamento mais estreito junto a Serasa por considerar que seu serviço está mais de acordo com as necessidades atuais de consulta, sendo que reuniões são realizadas sistematicamente – visando à melhoria dos serviços, sendo discutidas formas de customização do atendimento e possibilidades de redução de custo.

Dos muitos tipos de serviços prestados pela Serasa, os mais utilizados são a consulta Concentre – trazendo informações de pessoas físicas através do CPF – e o Relato, que contém dados de todas as sociedades comerciais através do CNPJ. A versão mais utilizada do Relato é a denominada Credit Riscscoring, onde é atribuída a cada empresa uma probabilidade de a mesma vir a ser inadimplente num horizonte de seis meses (tabela de risco varia do menor risco 0,05% ao pior denominado “Default”, que pode ser devido à dívida vencida com instituição financeira há mais de 30 dias, pedido de falência detectado entre outros motivos relevantes) sendo a taxa calculada através de diversas variáveis desde tempo de

fundação, média e pontualidade dos pagamentos, restritivos e outras premissas as quais não são identificadas pela Serasa.

Na consulta efetuada pelo analista da Gerdau são levados em consideração os seguintes aspectos:

- a) probabilidade de inadimplência: sendo que até 20% é considerado normal, entre 21% e 40% caracteriza-se como média probabilidade e acima de 40% classifica-se como alta probabilidade;
- b) data de fundação: empresas com até cinco anos de fundação pertencem a um grupo de maior risco, haja vista que as chances de que o negócio não dê certo são muito maiores (conforme várias pesquisas realizadas por instituições como o Sebrae - Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, por exemplo).
- c) composição do quadro societário: constam os nomes de todos os sócios e suas respectivas datas de entrada na empresa e participação na sociedade, o montante de capital integralizado e alterações (como a integralização de um valor de capital devido a alguma fusão realizada), participações em outros empreendimentos, seja através da própria empresa ou pelos sócios e os administradores,
- d) registro de consultas: a Serasa disponibiliza o registro de consultas mensal efetuadas à empresa, sendo que não é relevante o número em si, mas sim que as mesmas permaneçam constantes ao longo do tempo (um aumento expressivo de consultas em um determinado mês pode ser seguido pelo surgimento de restritivos);
- e) histórico e pontualidade nos pagamentos: a amostra dos títulos indica a porcentagem de pagamentos pontuais, a de atrasos entre 8 e 15 dias, a de atrasos entre 16 e 30 dias e a de atrasos superiores a 30 dias, constando ainda o número de fornecedores verificados;
- f) restritivos: são indicadas pendências financeiras, refinanciamentos bancários, protestos, ações fiscais ou de execução e cheques devolvidos ou extraviados, além de restritivos em nome dos sócios (cabe mencionar que nem sempre constam os valores de cada pendência, pois algumas são sigilosas devido à determinação judicial). Quando não existem

pendências, a Serasa identifica com a frase: “nada consta para o CNPJ consultado”, sendo que algumas vezes esta frase não aparece, o que pode significar que a empresa possui algum restritivo, mas que conseguiu a sua não identificação pelas fontes comerciais através de liminar judicial.

Muitas ações vêm sendo desenvolvidas junto a Serasa no que tange a melhoria dos processos, visando à redução dos custos e à possibilidade de customização do serviço prestado a Gerdau, de acordo com necessidades identificadas pela própria área de crédito. As consultas são efetuadas por toda equipe de crédito e cobrança, além do pessoal administrativo das filiais da Comercial Gerdau, uma vez que os limites de crédito até R\$ 100 mil reais são implantados diretamente na unidade. Dessa forma, pela descentralização do processo, o controle dos custos de acesso fica mais difícil de ser realizado e os gastos, muitas vezes, extrapolam o montante orçado. Somente em 2008, até setembro, já se havia gasto um total de R\$ 770 mil em consultas, o que representa um acréscimo aproximado de 20% no valor do orçamento.

Uma das medidas recentes que foram tomadas foi a utilização do sistema Serasa apenas por usuários que estejam dentro da Gerdau (identificados pelo IP de acesso da rede), evitando que usuários ou colaboradores acessem o sistema de suas casas ou outros ambientes. Ainda, sabe-se que os relatórios da Serasa têm muito a evoluir para atender a totalidade das necessidades da Gerdau.

4.3.2.3 Registros Financeiros e Formulário de PACC

O formulário de proposta à análise de concessão de crédito (PACC), conforme anexo I, contém lacunas e espaços pré-estabelecidos para facilitar a análise de crédito por parte do analista. Os campos presentes no formulário já sofreram algumas modificações desde que o mesmo foi criado (em dezembro de 2006), de acordo com discussões e decisões tomadas pela área de crédito e seus analistas, visando sempre atingir a melhor maneira de sua utilização.

O vendedor deverá informar dados básicos como nome da empresa, código no SAP, valor do limite solicitado, qual a organização de vendas (dentro de cada área de negócio) e gestor responsável. Ainda, deverá fornecer dados acerca do cliente, cidade de localização, ramo de atuação, data da última visita, se é fornecedor da Gerdau, data de constituição, número de funcionários, principais fornecedores e produtos que compra, seu faturamento mensal, entre outros. Também devem constar informações relacionadas ao produto de fornecimento, quantidade, preço e condição de pagamento.

Por fim, existe um espaço destinado ao parecer do vendedor, cujo objetivo é que o mesmo discorra da forma mais completa possível acerca de seu conhecimento do cliente, abrangendo informações sobre as instalações, experiência e idoneidade dos sócios, motivos da solicitação de aumento do limite, ou seja, informações que, somente a área comercial tem acesso, por estar muito mais próxima do cliente e efetuar visitas freqüentemente.

As visitas também são acompanhadas por profissionais da área de cobrança, quando solicitado pelo analista de crédito (casos mais complexos ou clientes novos, por exemplo). A estrutura atual é regionalizada, existindo quatro escritórios no país, seguindo um desenho similar à divisão das regiões do Brasil, com algumas alterações, respeitando critérios que avaliam características dos clientes e facilidade no atendimento.

Todavia, o quadro enxuto das áreas de cobrança e as tarefas relacionadas ao processo específico de gestão dos clientes inadimplentes impossibilitam os profissionais de realizarem uma quantidade de visitas significativa, ganhando estas um caráter secundário dentre as responsabilidades dos colaboradores do setor.

Também é de responsabilidade do vendedor o envio de toda a documentação financeira necessária para implantação dos limites superiores (aqueles que exigem PACC), que é a seguinte: balanço patrimonial e DRE (demonstrativo do resultado do exercício) dos três últimos exercícios e balancete até o mês de análise, relatório de faturamento mensal dos últimos seis meses (de preferência o contábil - que a empresa utiliza para fins fiscais - e o gerencial, trazendo os valores reais auferidos), e cópia da última alteração contratual. A exigência da auditoria é de que qualquer documentação utilizada para implantação de limite deve ser original, portando

assinatura dos sócios e do escritório de contabilidade responsável pela apresentação dos balanços.

A análise econômico-financeira não deve ser tratada como principal fonte de informação para o processo de tomada de decisão de crédito, mas sim como um dos pilares de análise anteriormente comentados. Isso deve-se principalmente ao fato de que hoje sabemos que grande parte das empresas não compõe o balanço de forma totalmente verídica, na tentativa de reduzir sua carga de impostos. Essa realidade é inclusive muito mais presente no norte e nordeste do país, onde há menor fiscalização governamental.

Os valores dos registros financeiros são transcritos para uma planilha no Excel elaborada especificamente para a análise de balanços, na qual são calculados automaticamente diversos índices econômicos importantes para caracterização da saúde financeira da empresa. A planilha possui as bases para realização das análises vertical e horizontal, bem como traz indicadores como margens operacionais, endividamento bruto, grau de alavancagem, saldo de tesouraria, fluxo de caixa operacional, ciclo financeiro, etc.

Dessa forma, o analista deverá fazer uma “leitura” dos índices e dos valores contidos na planilha, montando seu parecer de crédito da forma mais clara possível, evitando o uso de termos técnicos – já que muitos gestores e vendedores não possuem o conhecimento necessário para sua interpretação.

4.3.2.4 Internet

A Internet constitui importantíssima fonte de informações acerca das empresas, a iniciar pelo fato de que atualmente, são exceções aquelas que não mantêm em atividade um site - local perfeito para conhecer o ramo de atuação da mesma, produtos, portfólio de clientes e obras (no caso de construtoras), histórico, missão e valores, etc. Além disso, quando se trata de multinacionais e companhias de expressão nacional, pode-se pesquisar notícias recentes envolvendo a empresa, como fusão com outras organizações, abertura de novas unidades, expansão de

suas atividades para outros países, andamento de obras públicas no caso de empresas que prestem serviços ao Governo, e muitos outros acontecimentos.

4.3.3 Procedimento de Análise de Concessão de Crédito para Valores Mínimos – R\$ 50 mil para Usinas e R\$ 100 mil para CGBR

A liberação de valores mínimos não requer análise detalhada do cliente através de PACC, iniciando através de solicitação do vendedor via e-mail. Para este tipo de liberação o analista tem até uma hora para atendimento (conforme SLA) e utiliza as seguintes ferramentas disponíveis para análise:

- a) serasa: para verificar a situação do cliente junto ao mercado;
- b) sistema SAP: onde irá buscar informações acerca do histórico de pagamentos (no caso de cliente já cadastrado há algum tempo) e verificar situação de bloqueio, que, caso exista, deverá ser tratada antes da finalização do processo;
- c) internet: colhendo informações no site da empresa ou de notícias relacionadas.

O analista de crédito ainda deverá incluir no processo uma breve análise do mercado no qual a empresa está inserida, sendo que estes textos são formulados em um comitê de crédito trimestral, em que toda a equipe se reúne para discutir a conjuntura atual e algumas pessoas são designadas para elaboração dos textos (daqueles que são considerados os principais mercados aos quais a Gerdau atende, que são oito atualmente), buscando para isso informações em jornais, revistas, sites na Internet, e informações da Agência Estado (ferramenta eletrônica que divulga, em tempo real, notícias nacionais e internacionais sobre economia, finanças, política, agronegócios, empresas e setores), serviço contratado exclusivamente para manutenção das informações de mercado.

Após ter seguido todos os passos, o analista poderá solicitar maiores informações ou envio do relatório de faturamento para complementar sua análise se achar que as informações colhidas foram insuficientes para concessão do limite solicitado. Ainda, ele também opera com a opção de sugerir um limite inferior que identifique ser mais compatível com a situação financeira do cliente – sendo que esse artifício também é bastante utilizado para empresas recentes ainda sem movimentação na Gerdau, onde o limite poderá ser revisto a partir de 30 dias após a análise, quando já se pode ter um apurado do desempenho do cliente nos pagamentos.

Após elaboração de seu parecer e conclusão, o analista já pode encaminhar a PACC para os devidos gestores para aprovação conforme a matriz de alçadas das áreas de negócios. Assim que o último gestor enviar a sua autorização, o limite pode ser implantado no SAP, com a colagem do processo de PACC e devidas autorizações nos textos internos do mesmo sistema.

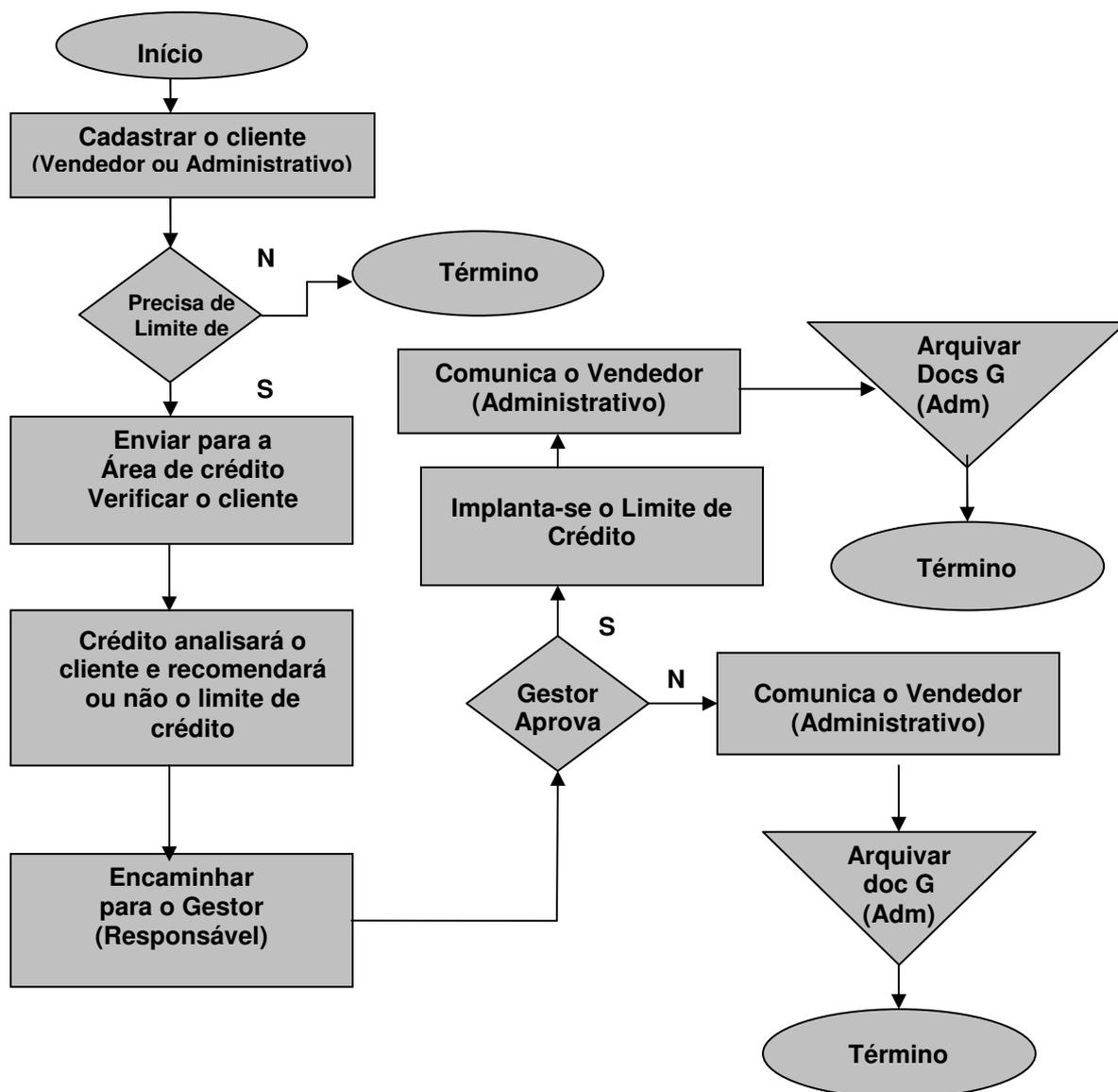


Figura 4 - Processo de Análise de Concessão de Crédito para valores mínimos
Fonte: Gerdau (2008).

4.3.4 Procedimento de Análise de Concessão de Crédito para Valores Superiores – acima de R\$ 50 mil para Usinas e acima de R\$ 100 mil para CGBR

O procedimento para a liberação de crédito de limites superiores inicia com o envio do formulário de PACC devidamente preenchido por parte do vendedor ou responsável pela solicitação de limite de crédito, sendo que a partir da data de

recebimento, o analista terá dois dias úteis para conclusão do processo - isso se as informações do formulário atenderem às exigências e a documentação financeira necessária para a análise estiver completa.

Assim como na liberação de limites inferiores, as primeiras etapas – de consulta a Serasa, ao sistema SAP, a Internet e busca ao texto relacionado ao segmento da empresa em questão – se repetem também neste processo. Serão adicionadas, no entanto, as seguintes fases: utilização do formulário de PACC e composição do parecer econômico-financeiro a partir da documentação recebida.

Importante mencionar que a área de crédito representa um grande papel numa trajetória de sucesso de qualquer empresa, pois é através dela que se faz o primeiro contato com o cliente, podendo a relação entre ambos estreitar ao longo do tempo ou não. Ainda, é somente com a liberação de crédito a seus clientes que uma organização atinge seu objetivo supremo: a obtenção de lucro. É nesse contexto que uma empresa que intenta ser uma siderúrgica global, entre as mais rentáveis do setor – como especifica a visão da Gerdau - precisa ser também bastante flexível, fugindo de uma estrutura de crédito rígida e arcaica. Ao mesmo tempo, precisa também primar pela segurança de suas operações.

Dessa forma, os seis pilares que compõem uma análise não necessariamente precisam ser explorados em igual intensidade, uma vez que outros aspectos podem ser enaltecidos pra suprir alguma deficiência ou ausência de um dos pilares. Por exemplo, muitas empresa que encontram-se inseridas na categoria de simples pelo Governo não são obrigadas a estruturar seus balanços, ficando a análise de crédito carente da análise econômico – financeira. Nesse caso, o analista precisa buscar respaldo para concessão do limite em outro âmbito, podendo enriquecer sua análise com informações mais completas colhidas junto ao vendedor ou também podendo se basear num ótimo relacionamento mantido pela empresa perante a Gerdau.

A flexibilidade está em buscar outras formas de encontrar o respaldo necessário quando houver ausência de documentação ou de informações mais completas referentes a uma das áreas abordadas nas análises. Para isso, a área de crédito deve agir em total consonância com a área de vendas e também com as cobranças, onde cada uma possui informações valiosas a respeito dos clientes, que quando unidas, integram as bases para realização de operações com o mínimo nível de risco para a Gerdau.

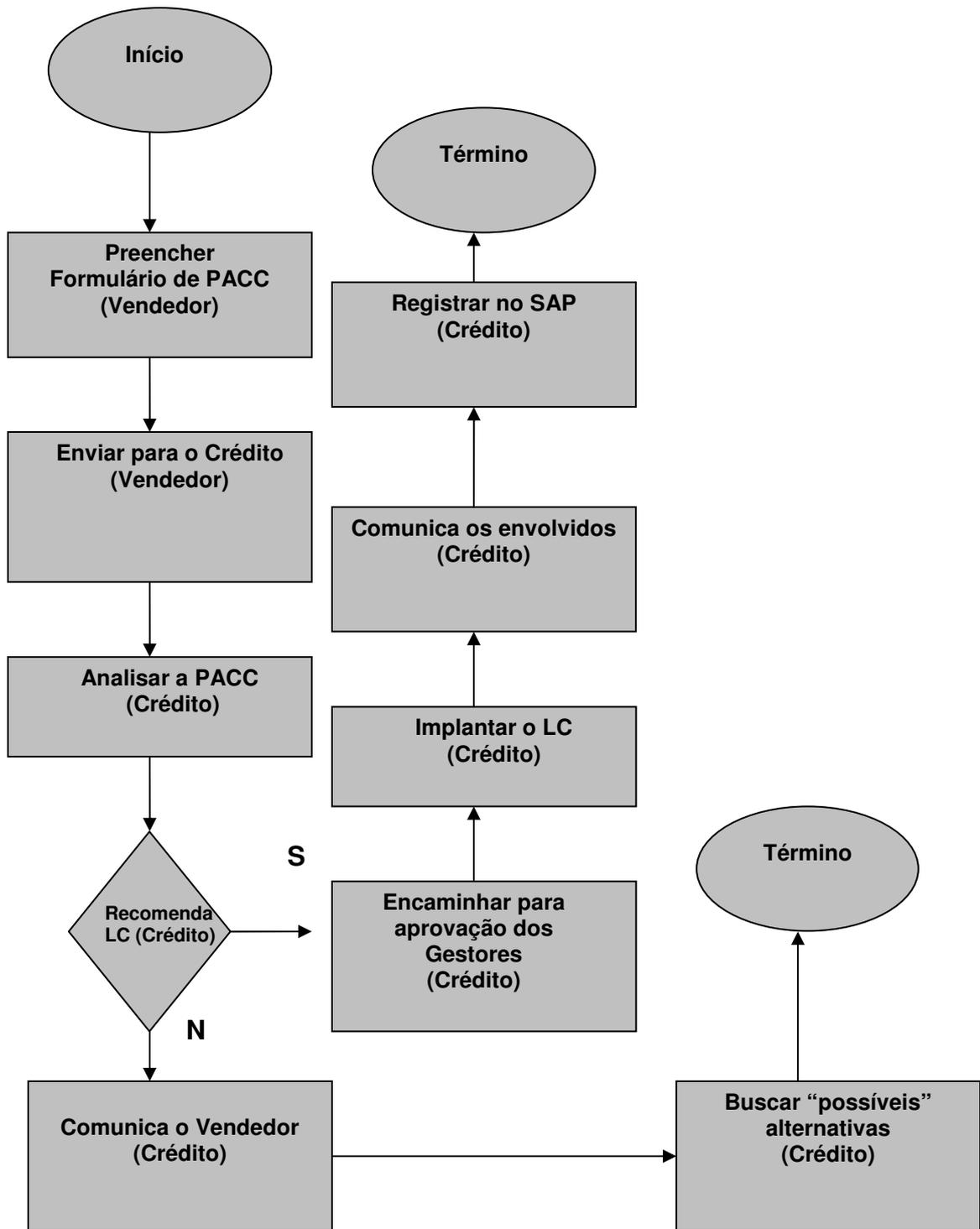


Figura 5 - Processo de Análise de Concessão de Crédito para valores superiores
 Fonte: Gerdau (2008).

4.4 SUGESTÕES DE MELHORIAS PARA O PROCESSO DE CONCESSÃO DE CRÉDITO DA GERDAU S.A.

Após identificar os procedimentos instituídos no processo de concessão de crédito da Gerdaul S.A, serão sugeridas possíveis melhorias a implementar, visando maior agilidade e, principalmente, confiabilidade nas operações, buscando-se como objetivo final a redução do risco de crédito imbuído na liberação de limites aos clientes e a conseqüente queda do índice de inadimplência da empresa.

A intenção neste momento do trabalho não é propor um novo modelo de análise de crédito, mas sugerir pequenas mudanças no processo atual, uma vez que o mesmo já está dando bons resultados, mas que podem ser melhorados ainda mais através de pequenas alterações nos procedimentos.

Além de propor melhorias a serem implantadas com o objetivo de aprimorar a operação de concessão de crédito atualmente utilizada, será também proposta a elaboração de uma tabela de *rating* dos clientes, que levará em consideração todas as informações disponíveis ao analista, a fim de auxiliá-lo no estabelecimento de um valor de limite a ser concedido.

4.4.1 Visitas a clientes e formulário padrão

O início do processo de análise de crédito não ocorre especificamente no setor de crédito, mas sim, durante a visita realizada pelo vendedor ao cliente – tanto aquele que já construiu um relacionamento na Gerdaul ou aquele que pretende tornar-se comprador.

O setor de crédito, por se enquadrar em uma estrutura centralizada na cidade de Sapucaia do Sul, acaba se localizando fisicamente muito longe da grande maioria dos clientes situados fora do estado do Rio Grande do Sul. Dessa forma, a área de vendas possui papel importantíssimo em todo o processo de concessão de crédito, uma vez que os vendedores são os únicos capazes de verificar de perto a situação

do cliente, bem como sua evolução ao longo dos anos, através das visitas realizadas periodicamente conforme são efetuadas atualmente pelos vendedores e também por profissionais da área de cobrança, que é organizada em uma estrutura regionalizada, existindo quatro escritórios no país: escritório Sul, escritório São Paulo (que atende aos estados de São Paulo, Rio de Janeiro, Espírito Santo), escritório Belo Horizonte

É durante a visita que se pode identificar o tamanho físico das instalações, em que condições se encontra o maquinário, como se dá a disposição do estoque e qual a média de rotação do mesmo, etc. Ainda, o vendedor tem a oportunidade de conversar frente a frente com o cliente, criando um vínculo que irá durar muitos anos em alguns casos, sendo que ele representa para o cliente a imagem da Gerdau como fornecedora. O vendedor assume uma importante missão, que é a de manter o cliente satisfeito em quaisquer condições. Caberá a ele, por exemplo, explicar o motivo de um atraso na entrega de algum material, tentando suprimir qualquer insatisfação que venha a brotar no cliente.

As visitas são absolutamente essenciais para conhecer mais profundamente os clientes atuais e também aqueles em perspectiva, e obter dados, identificar situações e detectar problemas que só podem ser observados *in loco* (alta estocagem, layout problemático, pessoal ocioso, equipamentos parados, etc.) e que, às vezes, podem justificar números dos demonstrativos financeiros. Também são fundamentais para estabelecer entre o cliente e o credor uma atmosfera de confiança mútua que possibilite um relacionamento duradouro e lucrativo.

Todavia, o vendedor, por não possuir conhecimento específico, não substitui plenamente o papel que um analista de crédito teria na realização das visitas. Somente uma pessoa com um grau de conhecimento mais avançado e que recebeu treinamento necessário, poderia extrair do cliente informações mais detalhadas acerca da sua capacidade financeira, direcionamento dos investimentos, existência de capital de giro no negócio, situação do endividamento bancário e colchão de liquidez, entre outras informações pertinentes à concessão de crédito.

Uma vez identificadas as razões de as visitas poderem representar a fronteira entre o fracasso e o sucesso no processo de análise de crédito, sugere-se que as mesmas sejam acompanhadas por um profissional de crédito ou cobrança sempre

que possível, a fim de obter informações mais específicas que fogem do conhecimento dos vendedores.

Entretanto, sabe-se do problema da distância física da área de crédito das outras regiões do país e chama-se atenção para o impacto financeiro que acarretaria no orçamento matricial da empresa a realização de viagens muito freqüentes dos analistas a clientes localizados em outros estados. Ainda, também já se discorreu sobre a impossibilidade de visitas freqüentes pelos profissionais da área de cobrança em virtude de outros afazeres primordiais. Dessa forma, sugere-se então a contratação de colaboradores-chave que pertenceriam à estrutura de crédito, mas que estariam fisicamente situados nos outros três escritórios de cobrança exceto a região Sul.

Dessa forma, esses profissionais teriam a possibilidade de acompanhar mais de perto os clientes de sua respectiva região, participando de todas as visitas a clientes novos e de visitas anuais ou semestrais aos clientes já cadastrados na Gerdau – haja vista que não existe a necessidade de acompanhar o vendedor nas visitas de rotina e que alterações na estrutura financeira levam tempo para ocorrer.

Ainda, propõe-se que seja utilizado um formulário padronizado de “Relatório de Visitas” – conforme anexo A - no qual encontram-se listados questionamentos a serem efetuados ao cliente, divididos em questões que abordam:

- a) capacidade e gestão: engloba questionamentos acerca do histórico da empresa, cultura administrativa e sócios;
- b) mercado: perguntas relacionadas à concorrência, aos fornecedores, carteira de clientes, preços praticados, produtos destinados à importação, etc;
- c) operação: questões acerca da destinação do material, do prazo de vendas oferecido aos clientes, dos estoques, da capacidade de produção e vendas e níveis ociosos, instalações atuais, etc;
- d) estrutura financeira: dados acerca da saúde financeira e indicadores;
- e) política de investimentos: existência de aplicações no mercado financeiro e sua natureza ou participação em outros empreendimentos;
- f) específicas: relacionadas à intenção de compra junto ao Grupo Gerdau, prazo que deseja pagar, compra pontual ou perspectiva de relacionamento duradouro.

Cabe destacar que o funcionário de crédito deve estar bem preparado para realização da visita, podendo efetuar uma pesquisa no site da empresa, quando possível, bem como já possuir elaborado o parecer econômico-financeiro, a fim de antever os questionamentos que deverão ser dirigidos ao cliente acerca de sua capacidade financeira. Também deve se mostrar bem informado acerca dos produtos e negócio da Gerdau, serviços e economia em geral, evitando transparecer ser uma pessoa despreparada e sem conhecimento do mercado siderúrgico.

A adoção de visitas aos clientes sempre acompanhadas por um profissional de crédito e a utilização do formulário padrão de perguntas permitem um conhecimento bem mais profundo e verídico sobre os clientes da carteira, podendo revelar aspectos subestimados pela análise tradicional. Assim, torna-se mais fácil traçar um panorama acertado a respeito do cliente e do risco que ele representa para a Gerdau, facilitando a tomada de decisão de concessão de crédito.

4.4.2 Aprimoramento da planilha de tabulação de dados

A análise econômico-financeira se dá através dos registros contábeis do cliente dos últimos três anos (balanço patrimonial e demonstrativo do resultado do exercício). Após o recebimento de toda a documentação pela área de crédito, os dados são transcritos pelo analista para uma planilha do Excel, conforme já descrito em seção anterior.

Todavia, a planilha traz, além das análises vertical e horizontal – que são fáceis de interpretar - cálculos mais complexos acerca da estrutura financeira da empresa, como grau de alavancagem, necessidade de capital de giro e fluxo de caixa operacional. O que ocorre é que, dos onze analistas de crédito da área, apenas dois possuem formação profissional em Contabilidade, o que lhes permite um maior conhecimento da análise de balanços. Os outros colaboradores se deparam com certa dificuldade para utilizar muitos dos índices contidos na planilha.

Dessa forma, percebe-se a necessidade de uma planilha mais “amigável”, capaz de calcular indicadores que possam ser usufruídos também pelos profissionais com menor conhecimento do assunto. Dispondo de índices mais simples, os analistas possuiriam maior destreza na formulação de um parecer econômico-financeiro mais claro e objetivo, capaz de descrever a saúde financeira do cliente de forma que a equipe de vendas possa igualmente assimilar as informações necessárias.

A sugestão é de aprimorar a planilha do Excel, incluindo a análise por índices, abrangendo a liquidez, o endividamento e a rentabilidade. Os indicadores ou quocientes facilitam o trabalho do analista, de forma que a apreciação de certas relações ou percentuais se torna mais simples e mais relevante do que a de valores brutos.

Por exemplo, é de conhecimento geral que os índices de liquidez expressam a capacidade da empresa de honrar seus compromissos principalmente de curto prazo, mais precisamente remetem à habilidade de converter os ativos em moeda corrente. Sua simples interpretação diz que quanto maior a liquidez, melhor a saúde da empresa, ou seja, mais distante fica a possibilidade de insolvência. Assim, mesmo que esbarrem em alguns limitadores, os indicadores conseguem expressar de forma mais clara e sucinta o perfil econômico das empresas.

Além de dispor do cálculo automático de cada índice, o analista ainda teria acesso a uma breve explicação de cada um deles, seu significado puro e qual a relação estabelecida quando forem maiores ou menores. As breves explicações comporiam uma espécie de glossário da análise por índices.

Sabe-se que a análise por índices é de grande valia no auxílio da leitura da saúde financeira das empresas, e que sua utilização pelos analistas de crédito somente viria a agregar informações e facilitar a composição de seu parecer acerca da situação econômica do cliente. Ainda, o glossário sugerido tem o intuito de ajudar aquele analista cuja formação acadêmica não seja em Contabilidade, e que não possua, por conseguinte, conhecimento específico acerca do tema.

Por fim, muitos dos autores estudados identificam que a utilização dos índices ganha maior eficiência quando atrelada a um estudo comparativo com outras empresas do mesmo segmento. Surge a idéia de selecionar os melhores clientes da

Gerdau a serem agrupados por segmento e porte (pequenas empresas, médias ou grandes, de acordo com o faturamento anual). Faria-se então um ranking com os indicadores mais utilizados dos três grupos – margem líquida, composição do endividamento e liquidez corrente, por exemplo – a fim de comparar os números dos clientes em análise com os melhores do ramo. Também seria interessante utilizar uma amostra (de 100 clientes avaliados no último ano, por exemplo) para calcular a média do mercado, permitindo situar o indicador comparado acima ou abaixo dessa média.

Claro que a realização desse ranking de indicadores com intuito comparativo seria um tanto trabalhosa, no que tange o cálculo dos indicadores de todas as empresas da amostra. A escolha dos melhores clientes de cada mercado, no entanto, se mostra bastante simples, uma vez que os analistas sabem – por experiência e troca de informações – quais são as empresas líderes de mercado e que podem servir de *benchmarking*.

Vale destacar que essa tarefa poderia ser delegada a toda a equipe, ficando cada analista responsável por um determinado segmento. Ainda, o cálculo dos indicadores é feito automaticamente na planilha, resumindo-se o trabalho manual à seleção das empresas para a amostra.

A análise de indicadores, aliada à elaboração do ranking de melhores indicadores e média do mercado, ajuda a entender o desempenho da empresa no passado e, através da comparação com padrões pré-estabelecidos, a examinar a posição desta em seu setor de mercado em relação à concorrência.

4.4.3 Criação de um Comitê de Crédito

A sugestão que se dá a seguir é a criação de um comitê de crédito para liberações superiores a R\$ 3 milhões. Mesmo sabendo que as empresas que recebem tal valor expressivo em crédito junto a Gerdau detém capacidade financeira, ótimo histórico de pagamentos e tempo de experiência no mercado

significativo, elas representam um risco bem maior, gerando um impacto expressivo no contas a receber caso venham a se tornar inadimplentes.

Sabe-se que empresas desse porte não costumam enfrentar problemas financeiros repentinos, sem terem sinalizado algum desvio nos seus registros financeiros anteriores. Mas essa condição está integralmente relacionada a uma situação econômica estável, sem flutuação da taxa de câmbio ou juros. A crise americana dos *sub-prime*, que atingiu sem pudor ou exceção a economia ao longo do globo, serve para evidenciar que não estamos livres desse tipo de turbulência, e que mesmo grandes corporações (como o 4º maior banco do mundo) podem esvaír-se como pó em questão de meses.

Atualmente, um faturamento milionário, décadas de atuação no mercado ou investidores estrangeiros não mais garantem solidez ou abonaça econômica para as grandes corporações. Assim, mais do que nunca, urgencia-se alterações na rotina creditícia que garantam maior segurança nas operações de concessão de limite de crédito mais robustos. É nesse contexto que o estabelecimento de um comitê de crédito se faz prioritário.

Todas as análises com valores que ultrapassem a marca dos R\$ 3 milhões seriam submetidas ao comitê, composto por analistas de crédito, gerente de cobrança, gerente financeiro e diretor do SCG (Serviços Compartilhados Gerdau – estrutura na qual o setor de crédito está inserido). Os analistas poderiam se revezar, até por que não é necessária a presença de muitas pessoas – visando ganhar em agilidade – não comprometendo também a rotina operacional devido à ausência de todos os analistas de crédito.

Ainda, sempre que possível, seria convidado um gestor da área comercial, respeitando-se a sua localização física – sendo que apenas três gestores situam-se na mesma unidade da área de crédito, a usina Riograndense, em Sapucaia do Sul. Quando a empresa em análise integrasse a carteira de algum deles, seu comparecimento acrescentaria um ponto de vista diferente às discussões, trazendo informações estratégicas e de logística que envolvem as operações de vendas.

No que tange a viabilidade e funcionalidade dessa proposta, o valor de R\$ 3 milhões foi escolhido considerando-se a demanda e gestão dos processos, já que reunir gestores, analistas e diretor exige concomitância de agendas e tempo

dispendido. Assim, conforme amostra das análises efetuadas até agosto deste ano, chegou-se a um número médio de seis processos desse tipo por mês – conforme figura abaixo – representando um número plenamente administrável. Vale informar que a Gerdau possui atualmente 272 clientes ativos que atendem a esta condição – número pouco expressivo quando comparado à totalidade da carteira.

Tabela 1 - Total de PACC por grupos de valores até agosto de 2008

Valores	Quantidade	%	Montante	%
0 a 100 mil	665	35,09%	R\$ 43.828.540,00	4,56%
101 a 500 mil	857	45,22%	R\$ 219.531.753,00	22,83%
501 a 2MM	281	14,83%	R\$ 278.032.753,09	28,91%
2 a 3MM	40	2,11%	R\$ 101.706.000,00	10,58%
>3MM	52	2,74%	R\$ 318.595.000,00	33,13%
Total	1895	100,00%	R\$ 961.694.046,09	100,00%

Fonte: Gerdau (2008).

O quadro mostra que, de um total acumulado em oito meses de 1895 processos, apenas 52 referem-se a análises de concessão de limites superiores a R\$ 3 milhões. Mesmo nem representando 3% do total, esses processos são responsáveis por um montante de quase R\$ 320 milhões em crédito no período, valor que já diz respeito a mais de 33% das avaliações.

Já tendo-se comprovado a viabilidade de efetivação da proposta, cabe aqui discorrer acerca do prazo de atendimento da PACC, que não mais poderá ser atendido em dois dias úteis, como ocorre atualmente – isso em virtude da convocação dos participantes do comitê, que poderia ser efetuado, primeiramente, a cada quinzena, e caso houvesse muita demanda (em meses de pico nas avaliações, por exemplo), poderia tornar-se uma prática semanal.

O analista de crédito responsável por determinada PACC ficaria encarregado do levantamento dos dados pertinentes à análise e da elaboração prévia do parecer econômico-financeiro, apresentando o caso no próximo comitê a ser realizado. Com isso, os participantes, representando diferentes cargos e hierarquias, discutiriam acerca da empresa, mercado, negócio atual, perspectivas, ou seja, vários pontos de vista seriam colocados em choque para que se chegue a um denominador comum: concluir pela capacidade ou não de pagamento da empresa ao limite proposto, podendo surgir diferentes alternativas, como redução do limite ou solicitação de garantia real.

4.4.4 Elaboração de reanálises

Outra sugestão de melhoria que possivelmente traria resultados positivos no aprimoramento do processo atual de crédito é a elaboração de uma espécie de auditoria com base nas análises efetuadas que apresentaram problema de inadimplência dos clientes, ou seja, análises cujo parecer final foi de liberação do crédito a clientes que não honraram sua promessa de pagamento a Gerdau.

Mediante relatórios extraídos do SAP listando aqueles clientes que tiveram títulos protestados ou que foram encaminhados ao Jurídico para cobrança – separados por períodos mensais, semestrais ou anuais - é possível obter a amostra das análises adequadas para o estudo proposto, no qual a intenção é encontrar alguma sinalização de que a empresa viria a se tornar mal pagadora, seja através dos números do balanço e do parecer econômico, seja por que já vinha apresentando atrasos nos pagamentos.

Esta nova verificação do processo permitiria apontar possíveis equívocos do analista responsável, que poderia ter até percebido algum sinal de que a empresa não apresentava capacidade de pagamento suficiente, mas que, por ter sido simplesmente liberal ou por ter cedido à pressão da área comercial – situação com que a grande maioria dos analistas de crédito se depara freqüentemente, uma vez que estão em jogo metas de vendas audaciosas a serem cumpridas – efetuou a implantação do limite solicitado.

Outra hipótese que não pode ser descartada é a de que a empresa, na época em que foi analisada, realmente não indicava qualquer possibilidade de inadimplência, mas que veio a enfrentar posteriormente algum percalço não previsto em sua operação, como queda das vendas devido a um arrefecimento da economia ou um problema de fluxo de caixa devido a um mau planejamento quanto às taxas de juros de empréstimos bancários, por exemplo.

A implementação do procedimento de reanálise atende a uma premissa básica do conhecimento popular de que os erros, quando devidamente esmiuçados e tendo suas causas desvendadas, levam então aos acertos. Com essa prática também é possível encontrar algum ponto de congruência entre as análises das

empresas que tiveram o LC concedido mas que vieram a ser inadimplentes, o que poderá evitar que novos casos similares ocorram.

4.4.5 Redução dos níveis das alçadas da área comercial

Em pesquisa de satisfação recentemente aplicada pela equipe de crédito a uma amostra de vendedores representantes das quatro áreas de negócio, um ponto comum trazido à tona foi a demora na finalização do processo de solicitação de aumento de limites de crédito, devido à exigência de aprovação de muitas alçadas da área comercial – o que ocorre principalmente nas solicitações acima de R\$ 3 milhões.

A estrutura das unidades comerciais ainda é mais enxuta, mas nas Usinas os processos referentes aos limites mais robustos percorrem seis níveis hierárquicos para que, finalmente, o limite possa ser liberado ao cliente. A figura 1 apresentada na seção 4.3 deste trabalho demonstra a tabela das alçadas de aprovação da Gerdau Aços Longos (GALB).

Em muitos casos, os processos são efetuados pelo analista de crédito em até um dia e submetidos aos gestores para aprovação, sendo que chegam a levar até vinte dias para retornar à área de crédito para que só então o limite seja inserido no SAP e permita o faturamento das vendas ao cliente. Isso ocorre porque quanto mais alto o nível da hierarquia, maiores as responsabilidades do gestor ou diretor da área de negócio. Destacando que a última alçada contempla inclusive dois vice-presidentes executivos, onde a aprovação dos limites de crédito é apenas uma das dezenas de tarefas que são de sua competência.

Essa demora e burocracia prejudicam o andamento das operações de vendas em muitos sentidos. Primeiramente, sabe-se que muitos clientes exigem a entrega do material o quanto antes, seguindo o ritmo frenético de muitas obras de construção. Ainda, o material que é produzido na fábrica deve ser destinado a determinado cliente até uma certa data limite, podendo ser redistribuído para o “próximo da fila”, ou seja, caso o cliente esteja bloqueado no financeiro por

extravasamento de limite, não poderá ser gerada remessa e os seus produtos serão entregues a outro cliente, enquanto ele terá que esperar até que nova leva seja fabricada.

A equipe de vendas, que opera diretamente em campo no atendimento aos clientes, sente a pressão para que todo o trâmite de vendas ocorra da maneira mais rápida e fácil possível, correndo o risco de perder uma empresa estratégica para a concorrência caso ocorra demora demasiada na entrega. Ocorrem situações em que eles solicitam ao cliente que antecipe alguns pagamentos para liberar o limite para novos faturamentos, causando desconforto e insatisfação na maioria das vezes.

Dessa forma, sugere-se a redução dos níveis de aprovação na área comercial, devendo os processos com os maiores limites serem encaminhados a apenas três responsáveis, não mais passando por seis aprovações distintas. Participariam da concessão do limite o primeiro gestor da área de negócio, o gestor seguinte que é o gestor nacional da mesma área e por fim, a última aprovação caberia ao diretor comercial.

Pode-se mencionar algumas justificativas que comportam a efetivação de tal medida sem colocar em risco a segurança dos processos creditícios. Vale ressaltar que o gestor da primeira alçada é quem realmente conhece o cliente mais a fundo, já que opera com uma carteira fixa de clientes de sua região, acrescentando à lista apenas os novos entrantes na Gerdau. Uma parte considerável da carteira refere-se a clientes que mantêm um largo relacionamento junto à companhia, onde os vendedores e o gestor conhecem bastante a sua história, seu desenvolvimento e seu negócio, podendo opinar com embasamento acerca de sua capacidade de pagamento e da idoneidade de seus sócios.

Assim, além de passar por uma análise completa e criteriosa na própria área de crédito, o processo ainda seria submetido a mais três alçadas de aprovação, sendo que os gestores e o diretor desta terceira alçada costumam trabalhar na base de operações, respondendo com maior rapidez às solicitações que lhes são encaminhadas.

Os outros representantes dos próximos níveis hierárquicos deveriam ser apenas copiados nos e-mails referentes aos processos de crédito, para que fiquem cientes de que valor está sendo concedido a tal empresa, ficando livres para intervir

quando acharem pertinente. As solicitações de aumento de limite seriam atendidas em um prazo bem mais curto, ganhando agilidade sem elevar o risco da operação.

4.4.6 Criação de um *rating* para os clientes

Após identificar os procedimentos instituídos na gestão de crédito na Gerdau, foram sugeridas possíveis melhorias a implementar no atual processo, visando a maior agilidade e confiabilidade das operações, visando reduzir o risco de crédito para que então possa cair o índice de inadimplência atual.

No entanto, o processo de análise de limites de crédito continua muito dependente da opinião crítica do analista, trazendo ainda traços fortes de subjetividade. A solução proposta nesta etapa do trabalho é a de criação de uma ferramenta que consiga medir o risco que cada cliente representa para a Gerdau, a fim de auxiliar na tomada de decisão, e por fim, tornar a gestão do crédito um processo mais automatizado, padronizado e o menos subjetivo possível.

A ferramenta de *credit rating* proposta – conforme anexo C - tem a intenção de classificar os clientes do menor risco ao maior, facilitando ao analista decidir acerca de qual limite conceder e que precauções deverão ser tomadas, quando necessário.

A sistemática é bem simples, onde a parametrização do rating foi dividida em dois grupos: um ranking qualitativo e outro econômico-financeiro. O primeiro diz respeito a questões mais estruturais e comportamentais da empresa, como tempo de fundação, atuação no mercado e histórico mantido junto a Gerdau. Essa primeira etapa corresponde a um peso de 60% do total, já que a política de crédito da empresa reconhece como premissas mais relevantes no processo decisório aquelas que dizem respeito à tradição do cliente, seu comportamento nos pagamentos e há quanto tempo ele é cliente do grupo.

O segundo ranking abrange questões acerca da saúde-financeira da empresa, já que é de suma importância também que sua estrutura financeira atual comporte o limite de crédito pleiteado, indicando capacidade de pagamento para o mesmo, sinalizando também possíveis problemas de caixa ou endividamento.

Dessa forma, foram utilizadas cinco premissas para cada grupo, destinando um peso de importância para cada um delas no cálculo de risco final. A pontuação máxima a ser alcançada de cem pontos indica o grau mínimo de risco que o cliente classificado como A apresenta, enquanto na outra ponta o grau máximo de risco determina um cliente E.

Após a classificação, ainda são sugeridas as decisões de crédito a serem tomadas com base no risco do cliente, portanto, na possibilidade de ele vir a se tornar inadimplente no futuro. Ao cliente A, por exemplo, pode ser concedido o limite sem ressalvas, por este possuir um ótimo conceito e apresentar o menor risco de inadimplência possível, enquanto ao cliente C, a transação poderá ser realizada, mas desde que o analista atrele alguma garantia à operação, como carta de fiança ou oferecimento de imóvel como garantia real. Já o cliente E, por oferecer um risco altíssimo de inadimplência, se recomenda a não concessão do limite.

Segue a tabela de classificação e interpretação:

RATING	PONTUAÇÃO	INTERPRETAÇÃO
A	85-100	Recomendado sem ressalvas
B	70-84	Recomendado
C	59-69	Recomendado com garantias
D	50-58	Recomendado mas mediante redução de no mínimo 50% do limite solicitado e com garantias
E	<50	Não recomendado

Quadro 3 – Tabela de Rating classificatória e interpretações

Vale lembrar que tal ferramenta deverá demandar maior tempo do analista em cada avaliação de crédito, uma vez que os campos são preenchidos manualmente. Todavia, a partir das informações já contidas no formulário de PACC – inclusive o parecer econômico-financeiro - e com a utilização do sistema SAP, a tabela de rating não demandará mais do que 20 minutos para ser finalizada.

Inclusive, segue-se a sugestão para um futuro próximo de automatizar o *rating* através do SAP, em que o próprio sistema se encarregaria de buscar as informações necessárias no cadastro do cliente (sendo que o vendedor seria responsável por alimentar o sistema com os dados pertinentes na mesma hora de cadastramento) e também nos bancos de dados das fontes comerciais (já tendo sido sondada a viabilidade de implantação dessa automatização junto à área de TI, com resposta afirmativa), determinando a classificação ao final do processo.

Dessa forma, se ganharia em agilidade, podendo inclusive ser efetuada a liberação de limites dentro de uma faixa pré-estabelecida (até R\$ 300 mil, por exemplo) através do próprio SAP de acordo com a classificação de cada cliente, reduzindo a forte demanda da área de crédito.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho foi desenvolvido com o intuito de propor melhorias no sistema de gestão de crédito da multinacional Gerdau S.A, visando seu aprimoramento e a conseqüente redução do risco de crédito e da inadimplência.

Para o melhor entendimento do assunto, foram abordados os principais conceitos que envolvem a análise de crédito, dentre os principais estão as políticas de crédito, processo de decisão, análise econômico-financeira, riscos e formulação de *rating* de crédito.

Visando a compreensão da problemática proposta, procurou-se relatar de forma minuciosa o atual procedimento de análise e liberação de crédito da empresa em estudo, preocupando-se em situar o setor de crédito dentro de uma estrutura global e abranger questões como hierarquia existente, ferramentas de auxílio aos analistas de crédito e interação junto à área comercial e respectivas alçadas de aprovação.

Ainda, objetivando enfatizar a justificativa da elaboração do presente estudo de caso, foi levantado o atual índice de inadimplência da Gerdau, que, embora já tenha apresentado redução no comparativo com exercícios anteriores – devido a um rigoroso controle da carteira de clientes efetuado pelas áreas comerciais e à busca de padronização dos processos em nível nacional - ainda se mostra expressivo e incompatível com a estratégia de atuação do Grupo Gerdau de ser um dos líderes do processo de consolidação da siderurgia mundial.

Através da verificação dos procedimentos e métodos utilizados hoje, foi possível perceber que há margem para implementação de algumas melhorias, que permitiriam alcançar maior segurança na realização das transações creditícias, reduzindo o risco de crédito e a probabilidade de inadimplência dos clientes.

Cabe ressaltar que as sugestões propostas procuraram se enquadrar com a prática de redução de custos incrustada nas tomadas de decisão tanto estratégicas como operacionais da Gerdau, vindo a calhar ainda mais agora diante de uma fase crítica da economia diante de uma crise com proporções mundiais.

Dessa forma, as melhorias sugeridas podem parecer um tanto simples, mas com certeza plenamente aplicáveis, sem causar impactos significativos no orçamento matricial.

Ainda, um dos objetivos específicos do estudo diz respeito à elaboração de uma ferramenta que permitisse calcular o risco que cada cliente representa à companhia, auxiliando o analista na tomada de decisão de concessão dos limites. Foi então formulada uma tabela de rating dos clientes, que através de cálculos que englobam tanto dados comportamentais quanto econômico-financeiros das empresas, destina uma classificação de risco a estas.

A tabela de rating tem como objetivo auxiliar o analista na sua decisão, e ainda tornar o processo de análise de crédito o menos subjetivo possível. Através da descrição dos procedimentos atuais, percebeu-se que a gestão do crédito, por ser efetuada por pessoas, adquire uma característica muito forte de subjetividade, dependendo do senso crítico de cada analista. Com a utilização da classificação por *rating* de risco, seria possível não extinguir o caráter subjetivo das análises, mas reduzi-lo significativamente, já que os cinco níveis de classificação conseguem agrupar os clientes, acerca dos quais serão tomadas ações, pelo menos, similares.

Este estudo procurou se ater não somente ao campo das idéias, mas sim a real viabilidade de implantação de todas as melhorias que foram aqui propostas, discorrendo igualmente acerca dos meios de aplicação das mesmas. Dessa forma, o trabalho se mantém fiel a sua proposição prática e não teórica, ou seja, com intuito final de utilização pela Gerdau das sugestões propostas, com ganhos de agilidade, segurança, minimização dos riscos e redução da percentagem de empresas que se tornam inadimplentes.

Por fim, constatou-se que a implantação das melhorias nos procedimentos de análise de crédito seria de grande valia para a Gerdau. No entanto, sabe-se que, enquanto as análises de concessão de limite forem efetuadas manualmente, o processo continua condicionado a uma certa subjetividade e impossibilidade de mudanças expressivas no tempo de execução. Assim, fica a sugestão para trabalhos futuros de algum estudo acerca da automatização do processo através de softwares, como o SAP, demandado pesquisas acerca da melhor funcionalidade e redução nos custos de aplicação.

REFERÊNCIAS

ASSAF NETO, Alexandre. **Finanças corporativas e valor**. São Paulo: Atlas, 2003.

ASSAF NETO, Alexandre; SILVA. **Estrutura e análise de balanços**: um enfoque econômico financeiro. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

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

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

BLATT, Adriano. **Crédito**: dicas práticas para analisar e conceder. 3. ed. São Paulo: STS, 2000.

BRASIL. Resolução 2.682, 21 de dezembro de 1999. Dispõe sobre critérios de classificação das operações de crédito e regras para constituição de provisão para créditos de liquidação duvidosa. **Banco Central do Brasil**. Disponível em: <<https://www3.bcb.gov.br/normativo/detalharNormativo.do?N=099294427&method=detalharNormativo>>. Acesso em: 12 set. 2008.

BRITO, Osias Santana. **Gestão de riscos**: uma abordagem orientada a riscos operacionais. São Paulo: Saraiva, 2007.

ERNST & YOUNG. Quality in Everything We Do. **Strategic business risk**: the top 10 risks for global business in 2008. Disponível em: <http://www.ey.com/global/content.nsf/international/aabs_-_strategic_business_risk_report_2008 > Acesso em 12 set. 2008.

GERDAU. **Serviços financeiros**: créditos. Disponível em: <www.gerdau.com.br>. Acesso em: 12 set. 2008.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios de administração financeira**. 7. ed. São Paulo: Harbra, 2002.

IUDÍCIBUS, Sérgio de. **Análise de balanços**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

IUDÍCIBUS, Sergio de; MARTINS, Eliseu; GELBCKE, Ernesto Rubens. **Manual de contabilidade das sociedades por ações**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MARION, José Carlos. **Análise das demonstrações contábeis**: contabilidade empresarial. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MATARAZZO, Dante Carmine. **Análise financeira de balanços**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

ROSS, Stephen A.; WESTERFIELD, Randolph W.; JORDAN Bradford D. **Princípios de administração financeira**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

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

SAUNDERS, Anthony. **Medindo o risco de crédito**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.

SCHRICKEL, Wolfgang Kurt. **Análise de crédito**: concessão e gerência de empréstimos. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

SECURATO, José Roberto. **Crédito**: análise e avaliação do risco. São Paulo: Saint Paul, 2002.

SERASA. **Site institucional**. Disponível em: <<http://www.serasa.com.br>>. Acesso em: 20 set. 2008.

SILVA, José Pereira da. **Gestão e análise de risco de crédito**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

STANDARD & POORS. **Site institucional**. Disponível em: <<http://www.standardandpoors.com>>. Acesso em 20 set. 2008.

WIKIPEDIA. A enciclopédia livre. **Inadimplência**. Disponível em: <<http://wikipedia.com.org>>. Acesso em: 25 set. 2008.

ANEXO A – FORMULÁRIO UTILIZADO PARA ANÁLISE E CONCESSÃO DE CRÉDITO

Proposta e Análise de Concessão de Crédito (PACC) – Pessoa Jurídica			
Cliente		Código SAP Cliente	
LC válido até		Data da Solicitação	
LC Atual		LC Solicitado	
Organização de Vendas		Escritório de Vendas	
LC para o BG?		Prazo para o BG	
Dados Solicitante / Vendedor			
Gestor Área de Negócio			
Nome Vendedor		Email	
Telefone/DSD		Celular	
Dados do Cliente			
Município		Ramo de Atuação	
Data Última Visita		Pessoa para Contato	
Telefone Contato		Constituição da Empresa	
É Fornecedor Gerdau ?		Código SAP Fornecedor	
Situação do CNPJ		Inscrição Estadual	
		Situação da I.E.	
Data de Fundação		Capital Social	
Instações		Nº de Funcionários	
Principais Fornecedores			
Principais Produtos			
Faturamento Méd Mensal Últ 6 meses		Entrada Sócio Majoritário	
Restrições		Risk Scoring	
Número Consultas		Rating Gerdau	

Previsão mensal de compra			
Produto	Quantidade	Preço Total (R\$)	Condição de Pagamento
Vergalhão			
Açominas			
chapas lcg			
Parecer do Vendedor			
Análise e Parecer da área de Crédito			
Capacidade Administrativa e Dados Cadastrais			
Quadro Societário			
"Caráter" e Restrições de Mercado			
Relacionamento com a Gerdau			
Relacionamento com o Mercado			
Capital e Saúde Econômico-Financeira (valores em R\$)			
Avaliação Econômico-Financeira			
Condições e Conjuntura do Ramo de Atuação da Empresa			
Conclusão			
Recomendação do SCG-Crédito			
Analista		Data	

ANEXO B – RELATÓRIO PADRÃO PARA REALIZAÇÃO DAS VISITAS

ABORDAGEM	ENFOQUE	Nº	QUESTÕES (CHECK LIST)
CAPACIDADE DE GESTÃO	HISTÓRICO	1	Qual a data de fundação e a localização da sede?
		2	Qual o ramo do negócio? Já houve alteração?
		3	Faz parte de um Grupo Econômico?
		4	Há filiais? Aonde?
	SÓCIOS	5	Qual a idade e a experiência no ramo?
		6	Qual o grau de relacionamento entre eles (familiares, parceiros de negócios)?
		7	Possuem participação em outras empresas?
		8	O quadro societário coincide com o administrativo? Se não, quem são os administradores?
	CULTURA ADMINISTRATIVA	9	Qual o número de funcionários?
		10	Como funciona o sistema de salários e bonificação?
		11	Há gestão da qualidade?
MERCADO	GERAL	12	Quem são os principais clientes?
		13	E os fornecedores?
		14	Quem são os principais concorrentes?
		15	Qual o preço praticado em relação à concorrência?
		16	Qual o diferencial do produto?
		17	Qual o cenário atual e perspectivas futuras do ramo?
OPERAÇÃO	INSTALAÇÕES	18	Qual a metragem das instalações atuais?
	MAQUINÁRIO	19	Há perspectiva de ampliação do negócio?
		20	Qual o tempo de vida útil das máquinas?
	OPERAÇÃO EM SI	21	O maquinário é importado ou nacional?
		22	Qual a taxa de depreciação?
		23	Qual a capacidade produtiva e de vendas?
	ESTOQUES	24	Qual a taxa de ociosidade da produção?
25		A que se destina o material da Gerdau?	
ESTRUTURA FINANCEIRA	GERAL	26	Quantidade, organização e prazo de giro?
		27	Como se deu a evolução do faturamento (gerencial) nos últimos 3 anos? E qual a tendência para o ano em questão?
		28	Qual a margem líquida atual?
		29	Qual a natureza do endividamento bancário (curto ou longo prazo) e quais as taxas de juros da operação?
		30	Qual a relação entre prazo compra/venda?
POLÍTICA DE INVESTIMENTOS	GERAL	31	Há ocorrência de resultado não-operacional? De que natureza?
		32	Existem investimentos em outros empreendimentos?
		33	Há aplicação no mercado financeiro? Ou títulos do Governo?
		34	Qual é aproximadamente o resultado financeiro anual?

ANEXO C – RANKING PARA MEDIÇÃO DO RISCO DO CLIENTE

RANKING QUALITATIVO - PESO DE 60% NO TOTAL

INDICADORES	PESO	FAIXA CLASSIFICAÇÃO	PONTUAÇÃO
TEMPO FUNDAÇÃO DA EMPRESA	10%	> 15 anos	10%*100
		entre 10 - 15 anos	10%*80
		entre 5 - 9 anos	10%*60
		entre 2 - 4 anos	10%*40
		< 2 anos	0
ATUAÇÃO NO MERCADO	15%	sem restritivos que atinge entre 95 - 100% pontualidade	15%*100
		sem restritivos que atinge >90% pontualidade	15%*80
		sem restritivos que atinge entre 80 - 90% pontualidade	15%*60
		aponta algum restritivo irrelevante e pontualidade >75%	15%*40
		aponta restritivos mais sérios e/ou atinge pontualidade <75%	0
PROBABILIDADE DE INADIMPLÊNCIA NA SERASA	10%	aponta até 5% de índice de probabilidade	10%*100
		aponta entre 6 - 20% de índice de probabilidade	10%*80
		aponta entre 21 - 40% de índice de probabilidade	10%*60
		aponta índice de probabilidade >40%	10%*40
		Possui pior classificação de risco - Default	0
HISTÓRICO JUNTO A GERDAU	15%	Cliente há mais de 8 anos e histórico ridorosamente pontual	15%*100
		Cliente há mais de 5 anos e histórico pontual	15%*80
		Cliente há pelo menos 5 anos com alguns atrasos de até 10 d.	15%*60
		Cliente há pelo menos 5 anos com atrasos mais releventes	15%*40
		Cliente há menos de 5 anos e/ou com atrasos acima 20 dias	0
MERCADO	10%	Segmento com altas perspectivas	10%*100
		Segmento com médias perspectivas	10%*80
		Segmento estável	10%*60
		Segmento com fracas perspectivas	10%*40
		Segmento decrescente	0

RANKING ECONÔMICO - FINANCEIRO - PESO DE 40% NO TOTAL

INDICADORES	PESO	FAIXA CLASSIFICAÇÃO	PONTUAÇÃO
LIMITE FATURAMENTO MÉDIO MENSAL	15%	≤ 20%	15%*100
		entre 21 - 30%	15%*80
		entre 31 - 40%	15%*60
		entre 41 - 50%	15%*40
		> 50%	0
MARGEM LÍQUIDA	10%	> 20%	10%*100
		entre 15 - 20%	10%*80
		entre 10 - 14%	10%*60
		entre 1 - 9%	10%*40
		<1%	0
LIQUIDEZ CORRENTE	5%	> 2,1	5%*100
		entre 1,6 - 2	5%*80
		entre 1 - 1,5	5%*60
		entre 0 - 0,9	5%*40
		< 0	0
EMPRÉSTIMOS DE CP PATRIMÔNIO LÍQUIDO	5%	até 10% do PL	5%*100
		entre 11 - 20% do PL	5%*80
		entre 21 - 30% do PL	5%*60
		entre 31 - 40% do PL	5%*40
		> 40% do PL	0
ENDIVIDAMENTO	5%	entre 0 - 49%	5%*100
		entre 50 - 70%	5%*60
		entre 71 - 100%	5%*40
		> 101%	0